

**REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA UNIDAD DE FOMENTO
EMPRESARIAL DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL VALLE DEL
CAUCA - REGIONAL GUADALAJARA DE BUGA**

AUTOR

JESSE JARMA RIZZO

TUTOR(A)

ING. CARMEN BERDUGO CORREA PhD

ING. CARMENZA LUNA AMAYA PhD

UNIVERSIDAD DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

BARRANQUILLA

2017

DECLARACION DE AUTORÍA ORIGINAL

"El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia del autor y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona excepto donde previamente se hace la debida referencia".

“A mi familia, mi esposa y mis dos grandes tesoros, Mathías y Nicolás, en especial a mi madre Gisela Rizzo y mi hermano Johann W. Jarma Rizzo (Q.E.P.D), gracias por todos los aportes que hicieron para que yo alcanzara éste nuevo logro”

INDICE

	Pág.
Introducción.....	12
1. Presentación del proyecto.....	14
1.2. La empresa.....	14
1.2.1. Reseña histórica de la Caja de compensación Comfandi.....	14
1.2.2. Misión.....	17
1.2.3. Visión.....	17
1.2.4. Valores.....	17
1.2.5. Atributos.....	18
1.2.6. Promesa de Valor.....	18
1.3. Unidades estratégicas de servicio.....	18
1.3.1. Unidad estratégica de negocio. Fomento empresarial.....	18
1.3.1.1. Clientes personas.....	18
1.3.1.2. Clientes empresas.....	18
1.4. Planteamiento y formulación del problema.....	19
1.5. Justificación.....	22
1.6. Objetivos.....	24
1.6.1. Objetivo general.....	24
1.6.2. Objetivos específicos.....	24
1.7. Metodología de investigación.....	25
1.7.1. Método de investigación descriptivo.....	25
1.7.2. Método de investigación explicativo.....	25
1.7.3. Etapas metodológicas.....	25
1.7.3.1. Etapa 1. Revisión de la base documental.....	25
1.7.3.2. Etapa 2. Diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio.....	25
1.7.3.3. Etapa 3. Identificación y análisis de elementos claves.....	26
1.7.3.4. Etapa 4. Realización del estudio de Benchmarking.....	26
1.7.3.5. Etapa 5. Rediseño del modelo de la unidad de negocio de Fomento empresarial de Comfandi regional Buga.....	26
1.8. Alcance y limitaciones.....	26
2. Marco de referencia.....	28
2.1. Marco conceptual.....	29
2.2. Marco teórico.....	32
2.2.1. Modelo de negocios	32
2.2.2. Tipos de modelo de negocios.....	33

2.2.3. Metodologías para el diseño de modelos de negocio.....	36
2.2.3.1. Metodología CANVAS.....	36
2.2.3.2. Metodología de los diagramas de afinidad.....	38
2.2.3.3. Metodología RCOV.....	40
2.2.4. Elementos para el diseño de un modelo de negocios.....	45
2.2.4.1. Elementos para el diseño de un modelo de negocios según Osterwalder, Pigneur y Tucci.....	45
2.2.4.2. Los elementos para el diseño de un modelo de negocios según Zott & Amit.	47
2.2.4.3. Los elementos para el diseño de un modelo de negocios según Vives y Svejnov.	47
2.2.4.4. Los elementos para el diseño de un modelo de negocios según Casadesus-Masanell & Ricart.	48
2.2.5. Benchmarking.....	50
2.2.5.1. Tipos de benchmarking.....	50
2.2.5.2. Metodologías del benchmarking.....	56
3. Diseño de la propuesta.....	66
3.1. Estado actual del modelo de negocios de la unidad de Fomento empresarial de la Caja de compensación Comfandi.	67
3.1.1. Elementos del modelo actual de negocio de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.....	68
3.1.1.1. Formación empresarial.....	69
3.1.1.2. Acceso al financiamiento.....	81
3.2. Estudio de Benchmarking.....	81
3.2.1. Definición de los criterios para la selección del socio del Benchmarking.....	81
3.2.1.1. Criterios de selección del socio del benchmarking.....	82
3.2.1.2. Información a recopilar.....	82
3.2.2. Selección de la unidad de fomento empresarial socio del benchmarking.....	83
3.2.3. Recolección de la información del modelo de negocios del socio del Benchmarking.....	84
3.2.3.1. Tendencias clave y fuerzas de mercado.....	85
3.2.3.2. Fuerzas macroeconómicas.....	93
3.2.3.3. Fuerzas de la industria.....	94
3.2.4. Analizar la información recolectada.....	94
3.2.5. Recomendaciones.....	96
3.3. Rediseño del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial regional Buga.....	98
3.3.1. Lienzo.....	98

3.3.1.1. Segmentos de mercado.....	98
3.3.1.2. Propuesta de valor.....	98
3.3.1.3. Canales.....	99
3.3.1.4. Relaciones con los clientes.....	99
3.3.1.5. Fuentes de ingresos.....	99
3.3.1.6. Recursos clave.....	100
3.3.1.7. Actividades clave.....	100
3.3.1.8. Asociaciones clave.....	101
3.3.1.9. Estructura de costos.....	101
3.3.2. Diseño.....	101
3.3.3. Estrategias.....	102
3.3.4. Proceso de diseño del nuevo modelo de negocios.....	102
3.3.5. Resultado del diseño.....	103
3.4. Conclusión.....	104
4. Validación y análisis de resultados.....	106
4.1. Nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial.....	106
4.1.1. Segmentos de clientes.....	107
4.1.2. Propuesta de valor.....	112
4.1.2.1. Propuesta de valor según segmento.....	119
4.1.3. Canales.....	121
4.1.3.1. Tipo de canal a utilizar según segmento.....	121
4.1.4. Relaciones con los clientes.....	123
4.1.5. Fuentes de ingresos.....	123
4.1.6. Recursos claves.....	125
4.1.6.1. Recursos físicos.....	125
4.1.6.2. Recursos intelectuales.....	126
4.1.6.3. Recursos humanos.....	126
4.1.7. Actividades clave.....	127
4.1.8. Asociaciones clave.....	128
4.1.9. Estructura de costos.....	129
4.1.10. Plan de implementación del nuevo modelo de negocios.....	130
4.3. Conclusion.....	131
5. Conclusiones y recomendaciones.....	132
5.1. Resultados por objetivos	132
5.2. Recomendaciones.....	133
5.3. Futuras líneas de investigación.....	134
Bibliografía.....	135
Anexos	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Unidades estratégicas de negocio de Comfandi.....	20
Figura 2. Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio. (Shaffer, Smith y Linder, 2005).....	39
Figura 3. Los principales componentes del modelo de negocio; el modelo RCOV. (Adaptado de Lecocq, Demil y Warnier, 2006).....	42
Figura 4. Fases para el rediseño del modelo de negocios. (Fuente: Osterwalder, Pigneur y Tucci)	50
Figura 5. Fases para el desarrollo del estudio de benchmarking.....	63
Figura 6. Modelo actual de la unidad de negocios de Fomento empresarial regional Buga de la caja de compensación Comfandi.....	68
Figura 7. Modelo actual de la unidad de negocios del socio del benchmarking.....	85
Figura 8. Plantilla nuevo modelo de negocio para la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.....	104
Figura 9. Nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga.....	106
Figura 10. Etapas para el desarrollo del servicio de capacitación y entrenamiento.....	113
Figura 11. Etapas para el desarrollo del servicio de compensación y beneficios.....	114
Figura 12. Etapas para el desarrollo del servicio de cambio organizacional.....	115
Figura 13. Etapas para el desarrollo del servicio de bienestar ocupacional.....	116
Figura 14. Etapas para el desarrollo del servicio de facturación y recaudo.....	117
Figura 15. Etapas para el desarrollo del servicio de contabilidad.....	118
Figura 16. Etapas para el desarrollo de la comunicación con el cliente.....	121
Figura 17. Organigrama unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga. Fuente propia.....	126

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Estado de ingresos y egresos Unidad de Fomento empresarial Buga 2015 – 2016.....	21
Cuadro 2. Comportamiento del indicador del nivel de cumplimiento del cronograma de visitas programadas a las empresas Enero – Octubre 2017.....	79
Cuadro 3. Pesos porcentuales de los ingresos, costos y gastos de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga Vs Informe del sector.....	80
Cuadro 4. Información requerida por cada elemento del modelo de negocio.....	103
Cuadro 5. Distribución de la propuesta de valor según segmento.....	120
Cuadro 6. Tipo de canal a utilizar según tamaño y actividad comercial.....	122
Cuadro 7. Flujo de caja proyectado de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.....	124
Cuadro 8. Lista de empresas, socias para el desarrollo del modelo.....	128
Cuadro 9. Plan de implementación del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.....	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Punto de equilibrio de programa clima laboral.....	70
Gráfico 2. Punto de equilibrio de programa Pre selección de personal y visitas domiciliarias.....	71
Gráfico 3. Punto de equilibrio de programa evaluaciones de desempeño.	73
Gráfico 4. Punto de equilibrio de programa diseño de perfiles, cargos y funciones.....	74
Gráfico 5. Punto de equilibrio de programa Creactivate plan empresarial.....	75
Gráfico 6. Punto de equilibrio de programa Creactivate puesta en marcha.....	77
Gráfico 7. Distribución de las empresas afiliadas a Comfandi según tamaño - Regional Buga.....	78
Grafico 8. Distribución de las empresas según tamaño. Cámara de comercio de Buga.	92
Grafico 9. Distribución de las empresas según tamaño. Cámara de comercio de Buga.	107
Grafico 10. Distribución según actividad económica de las Famiempresas.....	107
Grafico 11. Expectativas de crecimiento económico Famiempresas 2017-2018.....	108
Grafico 12. Distribución según actividad económica de las microempresas.....	108
Grafico 13. Expectativas de crecimiento económico microempresas 2017-2018.....	109
Grafico 14. Distribución según actividad económica de las pequeñas empresas.....	109
Grafico 15. Expectativas de crecimiento económico pequeñas empresas 2017-2018...	110
Grafico 16. Distribución según actividad económica de las medianas empresas.....	110
Grafico 17. Expectativas de crecimiento económico medianas empresas 2017-2018...	111
Grafico 18. Distribución según actividad económica de las grandes empresas.....	111
Grafico 19. Expectativas de crecimiento económico grandes empresas 2017-2018.....	112

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El éxito en los modelos de negocio radica en gran parte en la innovación. Esta actividad debe ser recurrente y para ello es importante resaltar que las condiciones al interior de la empresa deben ser las propicias para que se puedan presentar saltos positivos en la productividad y que ésta redunde en un aumento de la competitividad.

Las ventajas competitivas están enmarcadas por actividades que determinan como la empresa hace frente al mercado ya sea con su propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación, el tipo de relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, segmentos de clientes, actividades clave, la red de aliados, estructura de costos, etc. Y es a través del modelo de negocio que se materializa esta ventaja.

En éste documento se propone el rediseño del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi en la regional de Guadalajara de Buga, utilizando como referente el proceso de Benchmarking para identificar los mejores aspectos o prácticas de otras empresas líderes del sector, analizar sus estrategias ganadoras y proponer prácticas innovadoras en pro del aumento de la rentabilidad y por ende, la autosostenibilidad de la unidad de negocios objeto de estudio.

Palabras clave: Benchmarking, modelo de negocio, innovación, sostenibilidad, productividad, competitividad.

ABSTRACT KEY WORDS

Success in business models lies largely in innovation. This activity must be recurrent and for this it is important to emphasize that the conditions inside the company must be the ones that can be positive leaps in productivity and that this leads to an increase in competitiveness.

Competitive advantages are framed by activities that determine how the company faces the market, whether with its value proposition, distribution and communication channels, type of relationships with customers, sources of income, key resources, customer segments, key activities, the network of allies, cost structure, etc. And it is through the business model that this advantage materializes.

This document proposes the redesign of the business model of the business development unit of Comfandi in Guadalajara of Buga, using benchmarking as a benchmark to identify the best aspects or practices of other leading companies in the sector, analyze their winning strategies and propose innovative practices in favor of increasing profitability and therefore, the self-sustainability of the business unit under study.

Key words: Benchmarking, business model, innovation, sustainability, productivity, competitiveness.

Introducción

Según Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica.

Un alto número de empresas no le dan la importancia adecuada a su modelo de negocios, pues al tener éxito con su producto o servicio no ven la necesidad de ir más allá y seguir investigando acerca de lo que quieren los clientes, de cómo lo quieren, y de lo que están dispuestos a pagar, así como la manera en la cual podría organizarse para una mejor satisfacción de sus necesidades y ser adecuadamente remunerada por ello.

Cada día, más empresas han optado por crear subdivisiones en su estructura, dando origen así a las denominadas unidades estratégicas; esta realidad no es ajena para la Caja de Compensación del Valle del Cauca, la cual posee seis unidades estratégicas de negocio: Fomento empresarial, vivienda social, educación y cultura, mercadeo social, salud, recreación y deportes. Cada una de estas unidades presentan oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, requiriendo así, un planteamiento competitivo diferente, el cual no debe ser estático, dado que existe una dinámica en los mercados que obliga constantemente a repensar la forma de actuar y a buscar los mecanismos y estrategias que al ser aplicadas garanticen en gran medida el éxito. En el presente documento, se hará énfasis en la unidad de negocio de Fomento empresarial Regional Guadalajara de Buga, cuyo impacto social es significativo en el accionar de la Caja de compensación Familiar, dado que aporta al crecimiento y sostenibilidad del tejido empresarial, ofreciendo programas encaminados a promover el desarrollo de las Mipyme y a fomentar procesos de creatividad, innovación y avance tecnológico.

Actualmente, la superintendencia del Subsidio Familiar en Colombia afronta un gran reto: la sostenibilidad del sistema y la protección del trabajador y su familia. Esta situación hace que las Cajas de Compensación Familiar se vean forzadas a replantear su forma de actuar económicamente y optar por la autosostenibilidad.

Frente a esta situación se hace necesario la aplicación de herramientas como el Benchmarking, tomando como referentes a las mejores empresas del mercado que operan en el mismo sector, analizar la lógica mediante la cual crean y capturan valor, y realizar una propuesta para rediseñar el modelo de negocios de la unidad de Fomento empresarial Regional Guadalajara de Buga e incrementar la rentabilidad y alcanzar la sostenibilidad.

1. Presentación del proyecto

En el presente capítulo, el lector encontrará una breve descripción de la empresa, sus inicios, la construcción de sus primeras obras de beneficio social, sus contribuciones a la política pública nacional, fusiones corporativas, la creación de su departamento de fomento empresarial y alianzas con el sector público y privado.

De igual forma, se aborda el planteamiento y formulación del problema, la justificación, objetivos, metodología de investigación, alcances y limitaciones del proyecto.

1.2. La empresa

1.2.1 Reseña histórica de la Caja de compensación Comfandi

Para el año 1945, los Ferrocarriles Nacionales y la Asociación Nacional de Industriales Andi, como respuesta solidaria a la situación económica del país, y en especial la de la clase trabajadora acuerdan dar una ayuda económica para sus trabajadores. Ocho años después la Andi propone establecer un aporte obligatorio a las empresas para el pago del subsidio familiar monetario. En 1957, se crean las Cajas de Compensación Familiar para que reciban aportes de las empresas y los redistribuyan a los afiliados en dinero y en servicios.

Comfandi inició labores con 277 empresas afiliadas; para el año de 1964, mediante el decreto ley 2937 el gobierno autorizó a las Cajas de Compensación Familiar invertir sus remanentes del subsidio en obras de beneficio social. En 1966 se inaugura el primer centro de atención de salud en San Nicolás. Dos años después de esta misma sede, se inaugura el primer supermercado y el primer centro educativo de Comfandi.

En 1974 se inaugura el Centro Campestre Pance, iniciando con éste la prestación del servicio de recreación. En 1984, inicia labores el servicio de vivienda. En 1987 se comienza la construcción de proyectos de vivienda propios, tales como Ciudadela Comfandi y en 1991, se incursiona en los programas de interés social, para los cuales Comfandi ha contribuido en la construcción de la política pública nacional.

En el año 1995, la Superintendencia del Subsidio Familiar autoriza la fusión entre Comfandi y Comfamiliar Asia en Cali y en ese año se autoriza la constitución de una nueva empresa promotora de salud -La EPS SOS- la cual se gesta como una iniciativa de sociedad anónima en alianza con otras nueve Cajas de Compensación Familiar del Sur Occidente Colombiano.

En el año 1998 Comfandi se fusiona por absorción con Comsocial, la cual le aporta a la Caja 224 nuevas empresas y dos años más tarde entra en funcionamiento el Centro Cultural Comfandi, incorporando la cultura dentro del portafolio de servicios de la Caja y se aumenta de esta manera la integralidad de los mismos.

Para diciembre de 2003, Comfamiliar Buga entra a ser parte de la familia Comfandi con cerca de 825 empresas, con lo cual la Caja aumenta su radio de acción en el Valle del Cauca y un año más tarde la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia del Subsidio Familiar autorizan la alianza entre Cafam, Colsubsidio y Comfandi para adquirir cerca del 90% de las acciones de la compañía de Financiamiento Comercial Finamérica S.A., con lo cual se incursiona en el mercado de las micro finanzas y se diversifica aún más el portafolio de servicios. Para este mismo año, entra en funcionamiento la alianza para educar Comunitec con el componente de educación formal a nivel tecnológico, que facilita el acceso a la educación superior a personas de estratos socioeconómicos bajos y en esa misma

vigencia, el departamento de Educación y Cultura inicia el otorgamiento de subsidios a la educación superior a través del convenio ACCES, realizado con el ICETEX.

Para el año 2005 se creó el hoy denominado departamento de Fomento al Empleo y Desarrollo Empresarial, con el objetivo de apoyar tanto a los afiliados, como a los no afiliados en la creación de empresa o expansión de la actual como una alternativa de solución a los altos índices de desempleo registrados a nivel regional y local.

En el año 2006, la Superintendencia del Subsidio Familiar autoriza la fusión con Comfamiliar Cartago, extendiéndose de esta manera el conjunto de beneficios a toda la población del norte del Valle del Cauca afiliada por parte de un poco más de 1.250 empresas.

En el año 2007, se estructura el departamento de Gestión Comercial Corporativa, con el propósito de atender integralmente al cliente desde las perspectivas de aportes y de servicios, a través de la implementación de estrategias que permitan mejorar en nivel de vida de los trabajadores y el de sus familias y también se emprende el proyecto de renovación tecnológica para poner a la Caja al día en materia de utilización de herramientas computacionales y de comunicaciones de avanzada.

En el año 2008, la Superintendencia del Subsidio Familiar autoriza la fusión con Comfamiliares Unidas del Valle Comfaunión de Palmira, extendiendo más el conjunto de beneficios a toda la población del sur oriente del Valle del Cauca afiliada por parte de un poco más de 1.904 empresas.

Durante el año 2009 se consolidaron de manera exitosa los procesos de integración y consolidación horizontal con las corporaciones de Palmira (ComfaUnión) y Tuluá (Comfamiliar Tuluá); así como, la habilitación de la sede de

Comfandi en el municipio de Buenaventura, donde se prestan servicios de salud nivel I en dos IPS Centro y Galeón); se tienen tres, donde se atienden los convenios de dispensación de medicamentos a los usuarios de la EPS SOS y de la Nueva EPS.

En alianza con el ICBF, Comfandi interviene en programas de primera infancia inicialmente en el jardín social “El Paraíso” en la zona de Potrero Grande –comuna 21 de Cali- y en el hogar múltiple “Semillitas de Amor”. Por los resultados obtenidos y debido al respaldo comunitario de las alcaldías municipales y el ICBF, la experiencia se expandirá a otras regionales de Comfandi en el departamento del Valle del Cauca.

En el marco de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) la Caja viene desarrollando desde el año 2006 el Programa Social Plan de Vida (PSPV) como una estrategia innovadora, integral y de contenido social dirigida a las empresas, a sus trabajadores y a las familias de éstos. Los resultados del PSPV no tienen comparación y gracias a las múltiples estrategias de inversión, se logró transformar la vida de cientos de familias afiliadas dado el impacto positivo en su calidad de vida.

En la regional de Comfandi en el municipio de Buga se culminaron la ampliación y remodelación de la IPS con servicio las 24 horas. Como un servicio adicional para los afiliados y posteriormente en el 2009 se construyó el Centro Recreativo Guadalajara de Buga.

1.2.2. Misión

Somos Comfandi, la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca. Trabajamos con pasión y transparencia por el bienestar de los afiliados, los empresarios y la comunidad.

1.2.3. Visión

Ser una organización social, autosostenible e innovadora, que contribuya al desarrollo equitativo, incluyente y solidario de la comunidad.

1.2.4. Valores

- Unidos y comprometidos por el desarrollo social.
- Orientados al cliente y servicio.
- Apasionados por la efectividad e innovación.

1.2.5. Atributos

- Aliado / Amigo social.
- Confiables.
- Incluyentes.
- Transformadores.
- Transparentes

1.2.6. Promesa de valor

Somos Comfandi, tu Mano Amiga, ayer, hoy y para siempre.

1.3. Unidades estratégicas de servicio

- Salud
- Educación y cultura
- Recreación y deportes
- Vivienda social
- Mercadeo social
- Fomento empresarial

1.3.1. Unidad estratégica de negocio. Fomento empresarial

La unidad estratégica de negocios de fomento empresarial de la Caja de compensación del Valle del Cauca, tiene un impacto social significativo en su accionar, dado que aporta al crecimiento y sostenibilidad del tejido empresarial, ofreciendo programas encaminados a promover el desarrollo de las Mipyme y a fomentar procesos de creatividad, innovación y avance tecnológico.

El portafolio de servicios se encuentra dividido en dos grandes vertientes:

- **Clientes personas.**
- **Clientes empresas.** Está conformado por los programas de : clima laboral, pre selección de personal y visitas domiciliarias, evaluaciones de desempeño y diseño de perfiles, cargos y funciones.

1.4. Planteamiento y formulación del problema

En el 2014, una investigación liderada por el presidente de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, Humberto Sierra Porto; y Hernando Torres Corredor, expresidente del Consejo Superior de la Judicatura, acerca de las perspectivas del sistema de subsidio familiar, se seleccionaron las 9 principales cajas de compensación del país entre las cuales figuraba la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca – COMFANDI, esto como una selección representativa del conjunto de las cuarenta y tres (43) Cajas afiliadas a ASOCAJAS, así: Cafam, Colsubsidio, Compensar, Comfama, Comfandi, Combarranquilla, Cajasan, Comfenalco-Tolima y Comfaboy; la herramienta utilizada fue el “Benchmarking” y se analizaron las mejores prácticas de gestión, cifras e indicadores financieros de cada una de sus unidades de negocios, así mismo la eficiencia en la utilización de los recursos y la reducción de costos unitarios en la prestación de los servicios, para establecer las bases del plan de mejoramiento y de priorización de escenarios claves de éxito y garantizar la sostenibilidad y vigencia del sistema del subsidio familiar en Colombia.

Ése mismo año, la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca – COMFANDI ocupó el quinto lugar de Cajas de Compensación a nivel nacional, de acuerdo con el valor de los recaudos empresariales del 4%, siendo ésta su principal fuente de financiación, además de los recursos generados por actividades propias,

tales la como: prestación de servicios en las diferentes unidades estratégicas, ventas de productos, contrataciones con el estado y otras entidades, convenios y otros ingresos de gestión.

De acuerdo con el reporte de sostenibilidad 2016 de Comfandi, entregado por planeación corporativa, se destacan cifras tales como 37.241 empresas afiliadas, presentando un decrecimiento del 3,2% frente al año anterior, 544.745 trabajadores afiliados, con un incremento del 3% frente al año anterior, subsidios monetarios por valor de \$119.182 millones, subsidios en especie por valor de \$10.127 millones, subsidios de vivienda asignados por valor de \$29.576 millones, subsidios FOSFEC por valor de \$26.984 millones, ingresos totales por valor de \$1.193.787 millones, egresos totales por valor de \$1.118.731 millones, activos por valor de \$1.260.090 millones, pasivos por valor de \$309.751 millones, patrimonio que asciende a \$950.339 millones y un remanente del ejercicio por valor de \$52.014 millones. Estas cifras no revelan de forma pormenorizada la situación real de las diferentes unidades estratégicas de negocio que conforman la empresa.

La Caja de Compensación Comfandi, posee seis unidades estratégicas de negocio (Figura 1), entre las cuales se encuentra la unidad de Fomento Empresarial.

Figura 1. Unidades estratégicas de negocio de Comfandi



Fuente: Planeación Corporativa de Comfandi

Del reporte de sostenibilidad anteriormente citado, se pudo extraer el estado de ingresos y egresos de la unidad de Fomento empresarial regional Buga. Véase Cuadro 1.

Cuadro 1. Estado de ingresos y egresos Unidad de Fomento empresarial Buga 2015 – 2016

ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS				
En millones de pesos	Año terminado el 31 de Diciembre de		Análisis vertical	
	2016	2015	2016	2015
Ingresos				
Ingresos de mercadeo social	\$ 444.075.655	\$ 390.928.807	40%	40%
Aportes afiliados	\$ 335.995.881	\$ 301.926.905	30%	31%
Ingresos por servicios Fomento empresarial	\$ 298.206.303	\$ 268.654.327	27%	27%
Otros ingresos no operacionales	\$ 34.002.237	\$ 25.612.552	3%	3%
	\$ 1.112.280.076	\$ 987.122.591	100%	100%
Egresos				
Costo de la mercancía vendida	\$ 358.721.673	\$ 314.869.104	31%	30%
Subsidio en dinero	\$ 120.826.324	\$ 114.799.520	10%	11%
Subsidio en especie	\$ 10.127.232	\$ 7.006.848	1%	1%
Costo por servicios Fomento empresarial	\$ 255.687.157	\$ 230.348.790	22%	22%
Gastos operacionales servicios Fomento empresarial	\$ 314.601.594	\$ 280.894.280	27%	27%
Apropiaciones	\$ 104.175.433	\$ 98.742.736	9%	9%
	\$ 1.164.139.413	\$ 1.046.661.278	100%	100%
Remanente antes de costos y gastos no operacionales	-\$ 51.859.337	-\$ 59.538.687		
Egresos no operacionales	\$ 22.681.524	\$ 18.993.237		
Remanentes antes de impuestos	-\$ 74.540.861	-\$ 78.531.924		
Provisión impuesto de renta	\$ 7.528.564	\$ 6.782.490		
Remanente del ejercicio	-\$ 82.069.424	-\$ 85.314.414		

Fuente: Planeación corporativa Comfandi

En el cuadro anterior se puede observar que la unidad de Fomento empresarial regional Buga, ha presentado un déficit promedio de \$83,7 millones en los dos últimos años, debido a que los ingresos no alcanzan a cubrir los altos costos y gastos generados por la prestación de los servicios y ha conllevado a que otras unidades estratégicas de negocio, tales como: Salud, Educación y cultura,

Recreación y deportes, aporten recursos para subsidiarla. Esto representa un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos financieros de la caja de compensación y de la unidad de negocios en sí, y crea un interrogante con respecto a la forma en que la unidad de negocios de Fomento empresarial de la regional Buga, crea y captura valor en su mercado, soluciona los problemas de los clientes y satisface sus necesidades, los canales que utiliza para comunicarse y distribuir sus servicios, el mantenimiento de las relaciones con sus clientes, sus fuentes de ingreso, la eficiencia y la eficacia en la utilización de sus recursos clave, las actividades que se requieren para generar un mayor flujo de ingresos, las alianzas o asociaciones clave que contribuyan a un adecuado funcionamiento y su estructura de costos.

Expuesto lo anterior, surge la siguiente pregunta:

¿El modelo de negocio actual de la unidad estratégica de Fomento empresarial de la Regional Buga, posee los elementos necesarios para alcanzar la autosostenibilidad y generar utilidades o debe ser rediseñado para poder hacer frente a estos retos?

1.5. Justificación

El Sistema de Subsidio Familiar es una institucionalidad que es el resultado de un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para mejorar la calidad de vida de la población trabajadora, constituyéndose como un escenario novedoso de carácter tripartito para la aplicación de políticas sociales, que durante décadas se ha encargado del reconocimiento de una prestación social para los trabajadores, administrado por las Cajas de Compensación Familiar. La equidad, inclusión social y redistribución del ingreso se constituyen en sus principales estandartes.

Como parte de una investigación realizada en el 2014, liderada por el expresidente de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, Humberto Sierra Porto; y Hernando Torres Corredor, expresidente del Consejo Superior de la Judicatura, acerca de las perspectivas del sistema de subsidio familiar, se seleccionaron 9 cajas de compensación: Cafam, Colsubsidio, Compensar, Comfama, Comfandi, Combarranquilla, Cajasan, Comfenalco-Tolima y Comfaboy, teniendo en cuenta el número de empresas afiliadas, el número de trabajadores, el número de beneficiarios, variables financieras y variables demográficas. El objetivo central de la investigación era determinar las Cajas de compensación líderes en su sector con base en el análisis de las mejores prácticas, cifras financieras e indicadores y eficiencia en la gestión al alcanzar los menores costos unitarios en la prestación de los servicios en salud, educación, vivienda, recreación deporte y turismo, crédito social y mercadeo social, para sus los afiliados, sus beneficiarios y a la comunidad en general.

De las cifras presentadas en el informe de esta investigación, destacan los ingresos por servicios de Fomento empresarial, los cuales aportan en promedio un 35% al total de los ingresos de la unidad, el peso porcentual del costo por servicios de Fomento empresarial, es del 19% y de los gastos operacionales es del 23%. En la unidad de negocios de fomento empresarial de la caja de compensación regional Buga, en los dos últimos años los ingresos por servicios de fomento empresarial alcanzaron un promedio del 27%, los costos por servicios y gastos operacionales se situaron en 22% y 27% respectivamente. Como se puede observar, estos resultados están por debajo de la cifra obtenida en la investigación acerca de las perspectivas del sistema de subsidio familiar y se puede concluir que es necesario realizar acciones de mejora encaminadas al rediseño del modelo de negocio actual de la unidad de fomento empresarial de la caja de compensación Comfandi regional Buga, para así, crear, proporcionar y capturar valor de forma más eficaz y eficiente y poder lograr la autosostenibilidad.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Rediseñar el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi regional Guadalajara de Buga bajo un proceso de Benchmarking para responder a las necesidades del mercado y a los objetivos financieros de la institución. .

1.6.2. Objetivos específicos

- Determinar los elementos del modelo de negocio de la unidad de fomento empresarial de Comfandi, empleando un método descriptivo para establecer cuáles serán objeto de estudio.
- Realizar un diagnóstico del modelo actual de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi, empleando un método explicativo para establecer de grado de desempeño de sus elementos.
- Realizar un análisis comparativo de los modelos de negocio de las unidades de fomento empresarial aplicando los principios del benchmarking para establecer cuáles son los aspectos a mejorar.
- Estructurar un plan de implementación del modelo de negocios propuesto mediante la descripción de las actividades a realizar para alcanzar los niveles de desempeño deseados.

1.7. Metodología de investigación

1.7.1. Método de Investigación descriptivo. Los modelos de negocios describen la secuencia lógica mediante la cual la empresa genera ingresos, por lo cual, realizar

una descripción de los elementos y sus relaciones, permitirá obtener la información necesaria para caracterizar el modelo. Éste método será utilizado en las visitas que se realizarán a la unidad de Fomento Empresarial de la empresa socia del benchmarking, plasmando la descripción de cada una de las actividades que se desarrollan y que están directamente relacionadas con el core del negocio, para posteriormente realizar un exhaustivo análisis y cotejarla con la información del modelo de negocio de la unidad de Fomento empresarial de Comfandi.

1.7.2. Método de investigación explicativa. Debido a que es necesario determinar los orígenes o las causas de las diferencias en los niveles de desempeño de la unidad de Fomento empresarial de Comfandi y la del socio del Benchmarking, se utilizará éste método de investigación, en la revisión y el análisis de toda la información recolectada de los modelos de negocio de la unidad objeto de estudio y la del socio, para determinar la existencia o no de brechas, la razón y el porqué de éstas.

1.7.3. Etapas metodológicas

1.7.3.1. Etapa 1. Revisión de la base documental.

En esta etapa del proyecto, se realizará una revisión documental acerca de modelos de negocios, medición de niveles de desempeño del modelo, principales elementos del modelo, innovación en los modelos de negocio, benchmarking, rediseño e implementación de modelos de negocio.

1.7.3.2. Etapa 2. Diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio.

En esta etapa se realizará el proceso de recolección de información que permita establecer el estado actual del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi: Elementos y sus relaciones, estrategias, resultados, etc.

1.7.3.3. Etapa 3. Identificación y análisis de elementos claves.

En ésta etapa se identificarán los principales elementos dentro del modelo de negocio de la unidad de Fomento empresarial de Comfandi, es decir, aquellos que son determinantes en la obtención de resultados, y se analizarán que tipo de cambios y ajustes han de realizarse y cuáles son más factibles de implementar.

1.7.3.4. Etapa 4. Realización del estudio de Benchmarking.

En esta etapa del proyecto se desarrollará el estudio de Benchmarking mediante la identificación y selección del “mejor de su clase”, la caracterización de su modelo de negocio, el establecimiento de brechas y el diseño de estrategias para el rediseño del modelo de negocio de la unidad de Fomento empresarial de Comfandi.

1.7.3.5. Etapa 5. Rediseño del modelo de la unidad de negocio de Fomento empresarial de Comfandi regional Buga.

En esta etapa se realizara una propuesta para el rediseño del modelo de negocio de la unidad de Fomento empresarial de Comfadi regional Buga y se esbozara un plan de implementación de los cambios derivados del estudio de benchmarking.

1.8. Alcance y limitaciones

El alcance de este estudio es mejorar el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial regional Buga de la caja de compensación Comfandi, mediante el incremento de la eficiencia y la eficacia en los elementos claves del modelo que impactan directamente sobre los ingresos y egresos de la unidad, más específicamente, los ingresos y egresos por la prestación de servicios de fomento empresarial; basado en el estudio de las prácticas de los socios del Benchmarking.

Para el presente estudio, la principal limitación podría estar en la no entrega en su totalidad de la información solicitada, por parte de los socios del Benchmarking y no se pueda construir un plan de mejoras más completo.

2. Marco de referencia

En el presente capítulo se realizará una descripción de los principales conceptos asociados a modelos de negocios, tipos de modelos de negocios, modelos de negocios aplicados a las Cajas de Compensación, benchmarking, las actividades fundamentales en las que se basa ésta herramienta, las distintas formas en las cuales se ha utilizado desde la antigüedad y múltiples aportes por una diversidad de autores que argumentan que no se trata de ninguna nueva herramienta de gestión, sino de una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades. Se abordará la aparición renovada de su uso en el ámbito empresarial y los aportes en la formalización del término.

2.1. Marco conceptual

Alto desempeño: Aplicado al ámbito empresarial, hace referencia a las características sobresalientes que las convierten en modelo a seguir, no solo se distinguen por sus resultados financieros superiores en la industria, sino también por el alineamiento estratégico de su recurso humano y una integración de aspectos tales como la calidad, los riesgos laborales y la responsabilidad con el ambiente.

Aspectos críticos: Características determinante para el alcance de una meta u objetivo

Benchmarking: Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp. 1989)

Benchmarking competitivo: Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos considerados como referentes de las mejores prácticas. (Spendolini, 2002)

Competitividad: En un ámbito empresarial, es la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio, fijada una cierta calidad.

Desempeño: Es el grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Evaluar: Proceso de investigación, de cuestionamiento que implica entender, medir, comparar y valorar las mejores prácticas, internas o externas de las organizaciones. (Hoffman, 1999)

Evaluación comparativa: Establecimiento de un criterio, norma preferencia con respecto al que pueden fijarse objetivos y evaluarse los progresos realizados. (Camp. 1989)

Gestión: Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso.

Innovación: Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. (Zott, C., & Amit, R. 2009).

Modelo de gestión: Esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. (Casadesus-Masanell, R. 2004).

Modelo de negocio: Es una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros así como el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos. (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2009).

Organizaciones: Estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Planeación estratégica: Documento escrito en el que se detallan las acciones específicas de gestión, dirigidas a objetivos específicos dentro del mercadeo de trabajo de un determinado entorno.

Prácticas: Realización de una actividad de una forma continuada y conforme a unas reglas.

Productividad: Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. (Martínez. 2007)

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas, simultánea o sucesivamente en los elementos de entrada los convierte en productos o resultados. (NTC ISO 2015)

Referentes: Persona u objeto que hace referencia o refleja relación a algo. (RAE)

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema (RAE)

Sistémico: De la totalidad de un sistema, por oposición a local, o relacionado con él.

Unidad de negocio: Es un conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2009).

2.2 Marco teórico

2.2.1. Modelo de negocio

Un modelo de negocio es conocido como un diseño de negocios, bajo el cual las empresas planean cómo obtener sus ingresos y beneficios. Se dice que hoy en día la competencia no está entre los productos o servicios, la verdadera diferencia radica en los modelos de negocios.

Según Peter Drucker (1984), un buen modelo de negocios es aquel que responde a preguntas como: ¿Quién es el cliente?, ¿cuál es el valor para el cliente?, ¿cómo obtener dinero de un negocio?, ¿cuál es la lógica económica que explica el que podamos entregar valor al cliente a un costo apropiado? Por lo tanto para Drucker un modelo de negocios exitoso representa un camino entre diferentes alternativas (Salas, 2012).

Otros autores como Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), sugieren que un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.

A continuación se presentan los diferentes tipos de modelos de negocio, dado que es importante para la comprensión del presente estudio, identificar el tipo de modelo de negocio que emplea actualmente la unidad de fomento empresarial de Comfandi y la unidad de fomento de la empresa socia del benchmarking.

2.2.2. Tipos de modelos de negocios

Los tipos de modelos de negocios varían según el sector en el cual opera la empresa y el autor de la publicación. A menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?

Existen varios tipos de modelos de negocios, de diferentes autores, como se muestra a continuación:

1.- Modelos de negocio basados en publicidad con productos gratis. Según Chris Anderson (2004), este tipo de modelos son aquellos que operan exclusivamente en la internet y han revolucionado la manera convencional de concebir la empresa, la estrategia y los modelos de hacer negocio. Estos modelos de negocio necesitan volúmenes importantes de usuarios. Actualmente los grandes modelos en esta línea, podrían ser plataformas como Facebook (Facebook Ads) o Google (Adwords).

2.- Modelos de negocio de productos gratis y cobro por los servicios. Según David Evans (2003), este es el caso de los software libres, por ejemplo, donde el producto es gratuito y lo que se cobra es por los servicios de adaptación, instalación, configuración, parametrización, etc. En este modelo la inversión en marketing es siempre el producto y, por ello, es algo que no puede parar de adaptarse, esto hace que las compañías con este modelo tengan también comunidades de desarrolladores que aportan tiempo y conocimientos al producto principal.

3.- Modelos de negocio Freemium. Éste término fue acuñado por Jarid Lukin y difundido por Fred Wilson en el 2006 y es una evolución natural del todo gratis basado en publicidad. Se basa en ofrecer un servicio gratuito de buen nivel al inicio, de forma que genere un buen volumen de usuarios y posteriormente ofrecer una

serie de servicios premium para los clientes que sean más exigentes y que quieran tener mayores funcionalidades a las aportadas por el servicio gratuito, un modelo de este tipo puede ser por ejemplo LinkedIn.

4.- Modelos de negocio basados en el coste del producto. Según Haim Mendelson (2004), se basa en incrementar un porcentaje de margen sobre el coste de un producto el valor de venta, requiere tener una buena tecnología que te permita obtener de 2 a 5 veces de margen el coste de un producto. Muchos ámbitos de tecnología o segmentos de tecnología vertical se basan en estos modelos que permiten tener un amplio margen sabiendo que el cliente tiene pocas opciones donde elegir.

5.- Modelos de negocio de valor añadido. Según Osterwalder y Pigneur (2009), estos modelos funcionan en entornos de clientes que están dispuestos a pagar el valor añadido, no son muy viables para ámbitos abiertos tipo las redes sociales o demás, pero si son factibles para todos aquellos modelos profesionales en los que los clientes están dispuestos a pagar un precio para solucionar problemas serios o para ponerse al día de forma constante.

6.- Modelos de negocio de fijación de precios o compras por volumen. Según David Evans (2003), estos modelos funcionan en todos aquellos negocios en los que existe una compra en función del uso por volumen de usuarios que los consuman o utilicen, por ejemplo, puede ser Salesforce, que es un CRM que cobra una cuota mensual por usuario de cada empresa que utiliza el producto.

7.- Modelos de negocio basado en el posicionamiento competitivo. Olivares Ramírez, Huesca Chávez y Contreras Jiménez (2011), lo describen como modelos de negocio que funcionan principalmente en entornos altamente competitivos y en los que las compañías se posicionan para captar nuevos clientes o usuarios de forma masiva con costes de producto muy muy pequeños, en estos modelos de negocio el

valor añadido o la diferenciación de productos o servicios es muy pequeña, sólo se compite por precio, este no es un gran camino si una compañía es una start-up que necesita algo absolutamente diferenciador e innovador principalmente.

8.- Modelos de negocio basado en características del producto por rango de precios. Según David Evans (2003), estos son modelos que interesan mucho al público objetivo de los mismos, aunque tienen unas necesidades de desarrollo bastante importantes, y se basan en servicios o productos a precios pequeños a los que después se les van sumando módulos que aportan más funcionalidad al cliente, estos módulos tienen que aportar una excelente funcionalidad y requiere en muchas ocasiones de pruebas y mantenimientos, ya que la mayoría muchos de estos modelos de negocio se basan en desarrollos contra server de aplicaciones y demás. Cuando un cliente pide una mejora los desarrolladores hacen esa mejora que repercute habitualmente en todos los clientes.

9.- Modelos de negocio de la hoja de afeitar. Término acuñado por el famoso empresario americano, King C. Gillette a finales del siglo 19. Este modelo se define así porque indica que la hoja de afeitar tiene varias capas, aunque tu parece que las compras todas el secreto está en que el cliente tiene que seguir utilizando el producto y pagando una y otra vez después, es el caso de las impresoras cuyo coste de venta de la impresora normalmente es muy bajo pero los cartuchos que compras después tienen un coste que hace que pagues el coste de la impresora una y otra vez. Son modelos de negocio que buscan crear mercados cautivos.

10.- Modelos de negocio basado en el portafolio de precios. Según Jhon Hagel y Marc Singer (1999), estos modelos funcionan cuando el objetivo es ganar dinero con una cartera de productos y en los que juegas con diferentes factores, sean de mercado, de precios, de clientes, de usos, etc. Los sistemas de gestión de activos son un ejemplo de estos modelos como producto que utilizan los que explotan el

negocio, como por ejemplo los de ámbito patrimonialista, stocks, e incluso grandes compradores publicitarios.

A continuación se realizará una descripción de diferentes metodologías utilizadas para el diseño de modelos de negocios.

2.2.3. Metodologías para el diseño de modelos de negocio.

2.2.3.1. Metodología CANVAS

El método Canvas de Alexander Osterwalder permite evaluar la idea inicial dentro de un marco simplificado. Permite ajustar la empresa o unidad de negocio al entorno y responder a las necesidades y expectativas de los clientes y así poder adaptar adecuadamente la propuesta de valor.

Se trata inicialmente de un cuadro con 9 módulos que dan una referencia visual de los principales componentes del negocio, clientes, producto, mercado y las implicaciones internas que se generan.

Con esta visualización simple de las 4 áreas temáticas – Qué, Quién, Cómo, Cuánto – se puede ir paso a paso completando y respondiendo las preguntas básicas para cada uno de los módulos, lo que ayudará a definir y modificar, si fuera necesario, aspectos claves del negocio.

1. Segmentos de clientes: Uno o varios segmentos de clientes
Preguntas a resolver: ¿Para quiénes estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

2. Propuestas de valor (Propuestas únicas de venta): Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con propuestas de valor.

Preguntas a resolver: ¿Para quiénes se está creando valor? ¿Quiénes son los clientes más importantes?

3. Canales de distribución y comunicación: Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta

Preguntas a resolver: ¿A través de qué canales quieren los clientes que accedan a ellos? ¿Cómo se puede llegar a ellos ahora?

4. Relación con el cliente: Se deben establecer y mantener con cada segmento de clientes.

Preguntas a resolver: ¿Qué tipo de relación esperan los clientes? ¿Qué relaciones se han establecido? ¿Cuánto cuestan? ¿Cómo se integran en el modelo de negocio establecido?

5. Flujos de ingreso: Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

Preguntas a resolver: ¿Cuál es el valor que los clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente cuál se paga? ¿Cómo? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuál es el aporte de las fuentes de ingresos al total?

6. Recursos clave: Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.

Preguntas a resolver: ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor? ¿Cuáles requieren los canales de comunicación y distribución? ¿Y cuáles los flujos de ingresos?

7. Actividades clave: Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales.

Preguntas a resolver: ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor? ¿Y los canales de comunicación y distribución? ¿Y relación con los clientes? ¿Y los flujos de ingresos?

8. Red de Partners (socios estratégicos): Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.

Preguntas a resolver: ¿Quiénes son los socios? ¿Quiénes son los proveedores clave? ¿Qué recursos clave se están adquiriendo de los proveedores? ¿Qué actividades clave desarrollan los “Partners”?

9. Estructura de costos: Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

Preguntas a resolver: ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes? ¿Cuáles son los recursos claves más costosos? ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

2.2.3.2. Metodología de los diagramas de afinidad

En el marco de este diagrama se analiza el término Modelo de Negocio, partiendo desde la afirmación de que, los negocios se refieren fundamentalmente a la creación de valor y a la rentabilidad que supone la captación de ese valor, y que un modelo no es más que una representación de la realidad. De la combinación de estos conceptos con los resultados que resume el diagrama de afinidad que muestra la **figura 2**, se define el modelo de negocio como una representación de la lógica

central y subyacente de la empresa, y las opciones estratégicas para la creación y captación de valor dentro de su propia red de valor.



Figura 2. Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio. (Shaffer, Smith y Linder, 2005)

Esta definición incluye cuatro términos clave. El primer término clave, la lógica central, sugiere que un modelo de negocio bien diseñado ayuda a articular y hacer explícitos los supuestos clave acerca de las relaciones causa-efecto y la consistencia interna de las opciones estratégicas: el segundo término clave. En efecto, el modelo de negocio refleja las opciones estratégicas que se han llevado a cabo.

El término crear y captar valor refleja dos fundamentos que todas las organizaciones deben llevar a cabo para seguir siendo viables durante un período prolongado de tiempo. Las empresas con éxito, generalmente, crean valor por hacer las cosas de manera diferente que su competencia; pueden desarrollar competencias básicas, habilidades y ventajas posicionales que las diferencia. En este sentido, pueden utilizar las competencias y habilidades principales, por ejemplo, para llevar a cabo las actividades de trabajo de una manera especial o pueden combinar sus actividades en procesos de negocio de una manera que los diferencia de sus competidores. Incluso podrían tener un enfoque único en la obtención de capital que

se necesita para financiar el desarrollo de estas competencias básicas, habilidades y ventajas posicionales. A fin de cuentas, las empresas con fines de lucro deben ganar dinero para sobrevivir, por lo que su viabilidad está ligada tanto al valor que crean, como a la forma en que captan dicho valor y consecuentemente, generan ganancias.

Ni la creación de valor, ni la captación de valor se producen en el vacío. Ambas suceden dentro de una red de valor, que puede incluir proveedores, socios, canales de distribución y las relaciones que se extienden a los recursos propios de la empresa. La empresa puede ser capaz de crear relaciones propias con cada una de estas partes interesadas o incluso con sus clientes finales. El rol que una empresa elige para funcionar dentro de su red de valor, es un elemento importante de su modelo de negocio.

De las dos metodologías anteriores, se puede aprender dos cuestiones: Por una parte y como punto de partida, el modelo de Osterwlder proporciona unas definiciones claras y sencillas de los componentes estáticos de un modelo de negocio que comprenden la estructura interna, y que encajan con las dimensiones de la estructura de los recursos y transacciones. Por otra parte, el modelo de Shaffer amplía hacia la tercera dimensión, haciendo foco en la estructura de valor, y su vínculo con las opciones estratégicas. Esta última, es un aporte importante, ya que resuelve la incorporación de elementos externos en la definición de los modelos de negocio.

2.2.3.3. Metodología RCOV.

Se visualiza el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la propuesta de valor (V) para los productos y

servicios suministrados. Este enfoque, encaja perfectamente con el diagrama expuesto anteriormente (figura 2), dado que siguen considerando las dimensiones de recursos, transacciones, y valor, de manera implícita y explícita.

Los recursos y las competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados. Por organización se entiende la elección de operaciones que una entidad acomete y las 18 relaciones que establece con otras entidades. Dicho de otra forma, para examinar el componente “organización” hace falta estudiar la cadena de valor y la red de valor, es decir, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los stakeholders, (proveedores, clientes, competidores, reguladores...).

Finalmente, el modelo de negocio consiste también en pensar en la propuesta de valor que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficio.

Esos tres componentes básicos de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad (véase en la figura 3).

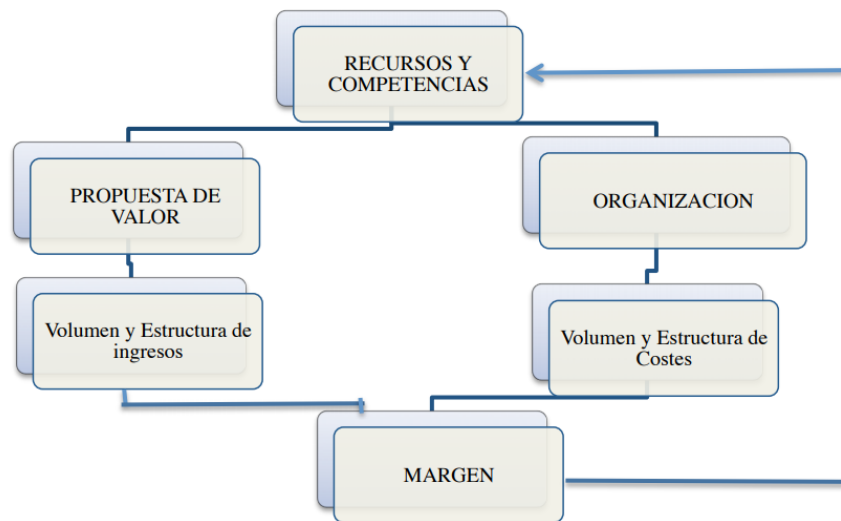


Figura 3. Los principales componentes del modelo de negocio; el modelo RCOV. (Adaptado de Lecocq, Demil y Warnier, 2006)

Como resultado de este planteamiento, se considera que, la estructura de costes está impulsada, en esencia, por los recursos y las competencias que la empresa adquiere y desarrolla, así como por la organización que despliega, con el fin de orientarse hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor. La parte de los ingresos depende, sobre todo, de las propuestas de valor realizadas a diversos tipos de clientes. La concepción RCOV, lleva con moderación a un enfoque en el que los empresarios tienen que considerar las cuestiones de organización conjuntamente con la oferta de valor y los recursos combinados. Más concretamente, el concepto de modelo de negocio debería comprenderse desde la perspectiva de las interacciones permanentes entre los componentes del mismo, y de las repercusiones de un cambio en los otros componentes.

Una pregunta crucial es cómo y por qué evoluciona un modelo de negocio. El modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o lanza una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costes o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del rendimiento

del modelo de negocio y de su sostenibilidad. En el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio.

Analíticamente, cada elemento que forma parte del modelo RCOV puede modificarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio. No obstante, a veces una organización puede cambiar todos los elementos a la vez y, finalmente, crea consecuentemente, un gran avance general del sector en el que se encuentra. Lo que es más, cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio puede cambiarse voluntariamente o modificarse mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización.

En el modelo RCOV, un buen indicador de la evolución del modelo de negocio (positiva o negativa, emergente o voluntaria) es una modificación en la estructura y el volumen de costes o ingresos. La dinámica de un modelo de negocio puede proceder de un cambio en uno de sus componentes, independientemente de los demás. La comprensión del funcionamiento y la evaluación de los modelos de negocio requiere una consideración explícita de la dinámica entre las opciones y consecuencias, (Casadeus-Masanell, 2007). No obstante, como el término “modelo” supone coherencia entre diversos elementos de un sistema, las modificaciones externas o los cambios de dirección internos tienen, por lo general, consecuencias sistemáticas sobre el modelo de negocio en su conjunto, y generan potencialmente incoherencia y, posteriormente, un rendimiento inferior. La adaptación o el cambio, si se mantiene la coherencia, apela a la coherencia dinámica, (Ucaktürk, y Bekmezci, 2011). Esto significa que debe haber coherencia en los niveles corporativo o empresarial, o en el nivel del modelo de negocio y que dicha coherencia dinámica tiene su impacto positivo sobre el rendimiento.

En este sentido, las características de la evolución del modelo de negocio, llevan a argumentar que la sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente dado su modelo de negocio. Así, la coherencia dinámica permite a una empresa construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio (es decir, al tiempo que encuentra procesos nuevos pero coherentes que llevan a la obtención de beneficios ya sea representados en el incremento de la eficiencia, la eficacia y/o la efectividad). Esa perspectiva de los modelos de negocio fomenta una visión dinámica de la estrategia que evita las desventajas, tanto de los enfoques de la estrategia en términos de ventaja competitiva, que se supone que defienden y protegen una determinada ventaja competitiva (es decir, ningún gran cambio en el modelo de negocio), como de los enfoques en términos de rendimiento no sostenible (híper competencia), que conllevan cambios casi caóticos y permanentes en los componentes del modelo de negocio, debidos a la permanente presión ambiental. No obstante, esta visión de la coherencia dinámica supone disponer de conceptos y herramientas para que los directivos supervisen la coherencia y tomen decisiones consecuentes para cambiar su negocio de forma rentable.

Con todo ello, se podría decir que, para identificar inicialmente un modelo de negocio, se deben contemplar tres perspectivas: La primera perspectiva se utiliza a través de las dimensiones estructurales de la empresa, esto es, la estructura de valor, de recursos, y transaccional. La segunda perspectiva, se aborda desde la definición de los componentes o elementos que comprende un modelo de negocio, y finalmente, la tercera perspectiva se agrega bajo la base de las relaciones entre dichos elementos. La coherencia dinámica en un modelo de negocio, constituye un aspecto a considerar de relevancia, dado que es inherente a la propia definición del mismo, bajo la perspectiva de evolución continua y sostenibilidad.

2.2.4. Elementos para el diseño de un modelo de negocios

Los elementos a tener en cuenta para el diseño de un modelo de negocios varían según el autor. Todos coinciden en tratar de reducir la empresa a lo fundamental obviando lo no significativo. La siguiente pregunta sería ¿cuáles son los elementos clave que definen un buen modelo de negocios?

2.2.4.1. Elementos para el diseño de un modelo de negocios según Osterwalder, Pigneur y Tucci

Esta herramienta novedosa muestra los 9 elementos clave para cualquier modelo de negocios:

1. Segmentos de clientes. Este bloque identifica los distintos grupos de personas (u organizaciones) sobre los que la empresa se enfoca o quiere enfocarse. Es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, se debe enfocar en un segmento y dirigir los esfuerzos hacia ese grupo de clientes potenciales, ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?
2. Propuesta de valor. ¿Por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee la empresa? La respuesta a esta pregunta es la propuesta de valor. Se debe definir cuál es el factor diferenciador que posee la empresa o unidad de negocio: un producto innovador, precios bajos, diseño exclusivo, mayor practicidad, más rendimiento, mejor servicio. El valor no está sólo en el producto, sino en todas las ventajas que el usuario puede experimentar.
3. Canales de distribución. Este bloque describe la forma en que la empresa o unidad de negocio alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento que se haya

definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web.

4. Relación con el cliente. Representa el tipo de relación que la empresa o unidad de negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Se debe pensar en cómo alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado: comunidades virtuales, servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos y analizar cual es la mejor forma de relacionarte según las características de tus clientes.
5. Fuentes de ingresos. En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. ¿Cómo es el flujo de ingreso? ¿Diario, mensual, fijo, variable, estacional? Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de la propuesta de valor.
6. Recursos clave. Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos "activos" permite conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.
7. Actividades clave. Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos.
8. Socios clave. Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

9. Estructura de costos. Implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

2.2.4.2. Los elementos para el diseño de un modelo de negocios según Zott & Amit.

Para estos autores los elementos claves que los directivos necesitan para determinar la naturaleza de un modelo de negocio, son los siguientes:

1. Objetivo del modelo. ¿Cuál es el objetivo del modelo de negocio?
2. Actividades clave. ¿Qué actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
3. Interrelación entre actividades. ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas?
4. Actores clave. ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
5. Propuesta de valor. ¿Cómo se crea el valor a través del modelo de negocio para cada uno de las partes involucradas?
6. Modelo de ingresos. ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

2.2.4.3. Los elementos para el diseño de un modelo de negocios según Vives y Svejenov.

Según estos autores los elementos claves para la definición de un modelo de negocio son:

1. Necesidades y comportamiento del cliente. ¿Cuáles son las necesidades y comportamiento del cliente y por lo tanto, cómo va a definir su mercado?
2. Propuesta de valor. ¿Qué vas a ofrecer a qué precio, y cómo esta oferta es diferencial frente a otras existentes en el mercado?
3. Organización. ¿Cómo lo vas a organizar?
4. Estructura de ingresos. ¿Cómo vas a ganar dinero? Y ¿Cómo vas a ser sostenible?

2.2.4.4. Los elementos para el diseño de un modelo de negocios según Casadesus-Masanell & Ricart.

Estos autores realizan tres recomendaciones acerca de cómo las empresas pueden reconfigurar sus modelos de negocio:

1. Identificar y fomentar los círculos virtuosos en su modelo de negocio que permitirá a su organización para crear y capturar valor, anticipándose a los cambios.
2. Identificar y corregir los círculos viciosos, los dos tipos principales círculo vicioso son los generados por inconsistencias modelo de negocio, y los que podría llegar a ser virtuoso si se acompaña de adecuadas opciones complementarias.
3. Y finalmente, tener en cuenta que los modelos de negocios actúan en interacción con los de otras empresas, lo cual se puede manejar de tres formas, reconfigurar su modelo de negocio para agregar valor en "espacios abiertos", donde hay poca interacción negativa con otros actores de la industria; crear interacciones positivas, complementarias cuando sea posible, y reducir las interacciones negativas o neutralizar a través de decisiones tácticas.

De los diferentes tipos de modelos de negocio citados anteriormente, se puede establecer una similitud entre el tipo de modelo de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga con el tipo de modelo de valor añadido descrito por Osterwalder y Pigneur (2009), dado que su portafolio de servicios está diseñado para añadir valor a través de la solución de problemas en las empresas y estas están dispuestas a pagar un precio para solucionarlos o mantenerse actualizados.

Dicho lo anterior, es necesario utilizar una metodología para el diseño de un nuevo modelo de negocios que pueda adaptarse y desarrollarse con gran éxito a partir de éste tipo de modelo, debido a esto, se pudo determinar que de las metodologías citadas, la más adecuada es CANVAS, dado que incorpora los patrones comunes, los amplía y propone de manera simplificada la reformulación de los conceptos empresariales conocidos, en un formato estandarizado de 9 módulos que dan una referencia visual y ayudarán a definir y modificar, si fuera necesario, aspectos claves del negocio.

Los elementos para el diseño de un modelo de negocios descritos por Zott & Amit, Vives & Svejnov y Casadesus-Masanell & Ricart, se encuentran contemplados en los 9 elementos propuestos por Osterwalder, Pigneur y Tucci, razón por la cual, estos, serán utilizados para formular la propuesta del nuevo modelo de negocios para la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.

Cabe resaltar que según planeación corporativa de Comfandi, los rubros más representativos para la toma de decisiones dado su impacto directo en la autosostenibilidad del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de la regional Buga son:

- Ingresos por servicios de Fomento empresarial
- Costo por servicios de Fomento empresarial
- Gastos operacionales de servicios Fomento empresarial

Estos rubros, serán tenidos en cuenta en el desarrollo del proyecto para realizar el análisis del modelo actual de negocio de la unidad de fomento empresarial de Buga y por lo menos, el modelo de la unidad de fomento empresarial de una empresa del sector, aplicando los principios del benchmarking. A continuación en la **figura 4** se presentan las fases para realizar el rediseño del modelo de negocios.

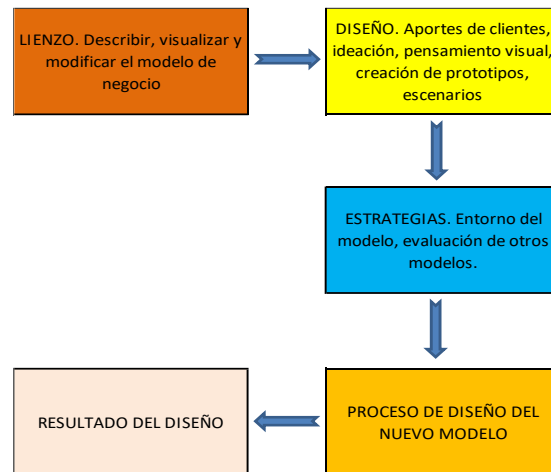


Figura 4. Fases para el rediseño del modelo de negocios. (Fuente: Osterwalder, Pigneur y Tucci)

2.2.5. Benchmarking

El benchmarking es una potente herramienta que ayuda a las empresas a identificar las mejores prácticas en su sector y a convertirlas en oportunidades de mejora.

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.” (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation. 1996)

2.2.5.1. Tipos de benchmarking

Para mejorar la comprensión de los distintos tipos de Benchmarking que actualmente se manejan en la práctica, es necesario fundamentarse, en los siguientes autores:

a) Benchmarking estratégico y táctico del Dr. Rubén Roberto Rico

En esta obra, el autor divide a la técnica de Benchmarking en dos ramas que las define como la base de su clasificación y que a continuación se detallan:

1. Según sobre lo que se hace

- ✓ Estratégico competitivo
- ✓ Sobre productos o servicios
- ✓ Sobre funciones y procesos de negocio
- ✓ Sobre funciones y procesos de apoyo al negocio

2. Según con quién se lo hace

- ✓ Interno
- ✓ Externo

b) Benchmarking Interno

El benchmarking interno es una de las formas con las que muchas organizaciones inician sus prácticas de evaluación comparativa. Se utiliza para identificar las mejores prácticas que se desarrollan al interior de la organización y de esta manera extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otras unidades de la organización.

Jackson y Lund (2000a:8) consideran que el benchmarking interno es un proceso utilizado, por lo general, en organizaciones descentralizadas donde los desempeños tienen procesos similares y pueden ser comparados entre distintas unidades.

Autores como Finnigan (1997), Bendell, Boulter y Kelly (1994), Spendolini (1992), y Camp (1997) reconocen, de modo general, el valor que esta forma de evaluación

comparativa tiene para la organización y la consideran como un buen punto de partida para iniciarse en la práctica del benchmarking.

c) Benchmarking Externo

Este es llevado a cabo cuando no se ha logrado obtener los resultados esperados de un proceso de la organización y que, por tal motivo, se deciden buscar metodologías alternativas para optimizar su desempeño.

Dentro de este tipo, podemos encontrar dos clases:

1) Estudios de competidores: en este caso se puede presentar un inconveniente relacionado con la resistencia que pueden ofrecer los competidores para poder llevar a cabo el proceso de intercambio de información.

Cabe resaltar que la Caja de compensación Familiar COMFANDI, hace parte del sector solidario y opera con una cobertura geográfica delimitada, lo cual facilita que existan actividades interinstitucionales con entidades en otros departamentos del país, que permiten el intercambio de información y la superación de barreras administrativas que puedan obstaculizar la identificación, documentación, análisis, evaluación comparativa y adopción de buenas prácticas.

2) Estudios funcionales: aquí no se investiga a los competidores directos con lo cual resulta más fácil. Dichas investigaciones ofrecen lecciones fácilmente aplicables, debido a que se respaldan en procesos genéricos desarrollados por una gran cantidad de compañías, los cuales son, a menudo, transferibles.

Se debe tener en cuenta que la comparación se puede hacer en el ámbito local, nacional y hasta internacional. En este último caso aparece un problema muy importante: el presupuestario. Por eso hay que encarar el proceso de Benchmarking

con metas y objetivos claros para que sea provechoso y no un simple despilfarro de recursos.

Camp (1997:19) considera el benchmarking como "un proceso positivo, proactivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada y lograr un desempeño excelente. Se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incluirlas en sus operaciones. Esto conduce a un desempeño excelente, a negocios rentables, con alta utilización de los activos que satisfacen las necesidades de los clientes y que tienen una ventaja competitiva".

Cuando se realiza Benchmarking, y en especial Externo, es necesario respetar un código de conducta para poder realizarlo sin ningún inconveniente y estar en armonía con la organización con la que se hace la comparación y estudio. Este código de conducta pertenece al American Productivity and Quality Center y la International Benchmarking Clearing house, Houston, Texas; el cual esta detallado en el libro de Rubén Roberto Rico, y en él se pueden encontrar una serie de principios que se enumeran a continuación:

LEGALIDAD: no difundir secretos organizacionales.

INTERCAMBIO: compartir la información.

CONFIDENCIALIDAD: la información es confidencial.

UTILIZACIÓN O USO: la información es sólo para aprender y mejorar.

CONTACTO DE LAS PRIMERAS PARTES: respetar la conducta del "socio potencial".

CONTACTO CON LAS TERCERAS PARTES: bajo ningún aspecto.

PREPARACIÓN: comprometerse con un trabajo profesional eficiente y efectivo.

CUMPLIMIENTO: en tiempo y forma con todo compromiso asumido.

COMPRENSIÓN Y ACCIÓN: percibir y tratar de comprender al "socio potencial".

d) Benchmarking competitivo o sobre productos y servicios

Está orientada hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. La ventaja clave que se puede encontrar es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, por lo que resultará mucho más fácil la adaptación de los cambios en la empresa.

Por otro lado, obtener información de los competidores ayudará a entender como la organización se encuentra posicionada en el mercado. Por esta razón muchos competidores, a menudo, están dispuesto a unirse para participar en proyectos conjuntos.

Desde una perspectiva más pragmática Boxwell (1998:34) plantea que el benchmarking es identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos y, basándose en ese aprendizaje, aplicar las mejoras en su organización. Para él resulta completamente razonable que las organizaciones aprendan unas de otras, siempre que sea posible, pues existe un enorme fondo común de conocimientos y experiencias en el cerebro colectivo de los directivos y trabajadores del mundo de las organizaciones.

e) Benchmarking funcional

Se orienta hacia los procesos productivos en forma genérica, pudiendo o no ser competidores directos con las empresas que participan en esta experiencia. El objeto de este tipo de Benchmarking es revelar la mejor práctica de una compañía reconocida en el mercado como líder en un área específica.

f) Benchmarking de desempeño

En este caso el objetivo es identificar quien se desempeña mejor con base en las mediciones de productividad obtenidas mediante el análisis de todos los estudios basados en investigaciones. Requiere un apoyo menor de recursos debido a que

depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases a datos y encuestas realizadas tanto a los competidores como a las empresas que se reconocen como líderes respecto al desarrolla de determinadas funciones.

Para Kaiser Asociados (1995:24), una compañía dedicada a la consultoría empresarial que lo ha promovido activamente, el benchmarking es un proceso para medir de manera rigurosa el desempeño de una organización frente a las compañías mejores de su clase y que usa el análisis para igualar o superar a las mejores de su clase.

g) Benchmarking estratégico

Por lo general se realiza estableciendo alianzas de Benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. No requiere gran inversión ya que solo se limita a la conformación de un pequeño equipo de profesionales y de tiempo para poder realizar todos los estudios e investigaciones necesarios.

h) Benchmarking de procesos, sobre procesos del negocio y sobre procesos de apoyo al negocio

Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos comerciales “claves” como por ejemplo: en los procesos de distribución, dentro del área de ventas; o de cobranzas, dentro del área de administración; sin importar quienes sean los candidatos que se considerarán como los que llevan a cabo las mejores prácticas. Debido a que el Benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso tienen que participar en la investigación.

Además de un apoyo dedicado, en el Benchmarking de procesos se requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos.

Haciendo Benchmarking se pueden comparar los costos y como son generados los productos que se comercializan en cada tipo de organización.

Además, permite realizar un análisis sobre la estructuración de los procesos productivos, pudiendo llegar a la conclusión de que se están haciendo gastos innecesarios y que pueden llegar al punto de hacer obsoleta o ineficaz a la producción. Este problema acompañado de una mala estrategia de ventas puede sacar del mercado a la organización o hacer que la competencia sea mejor y gane posiciones en el mercado.

En el área administrativa, no tener bien organizadas las tareas produce una pérdida de tiempo y perjudica a la toma de decisiones, imposibilitando la obtención de una contabilidad de gestión rápida y eficiente.

Jackson y Lund (2000a:10) sintetizan y presentan las distintas categorías de benchmarking. Hacen la salvedad de que todo esquema de clasificación es artificial pues los elementos pueden encontrarse indistintamente en diferentes esquemas en función de los criterios seleccionados. Sin embargo, las clasificaciones siempre son útiles para entender los conceptos y visualizar los procesos.

2.2.5.2. Metodologías del benchmarking

Las metodologías de benchmarking son variadas en cuanto a su ejecución y aplicación, ya sea por fases o etapas, pero convergen en actividades como: la planeación del estudio, la determinación de las características del estudio, la escogencia del grupo de personas que formaran parte del estudio, la selección de

los socios del benchmarking, la recolección de datos y la formulación de planes de acción. A continuación se describen 3 metodologías de benchmarking.

a) Proceso de benchmarking de Robert C. Camp (Xerox)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase de Planeación. El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

- 1.- Identificar que se va a someter a benchmarking.
- 2.- Identificar compañías comparables.
- 3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.

La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.

Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos. Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.

Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto se debe tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que se debe hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras

empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase de Análisis. Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

En esta fase se debe determinar la brecha de desempeño actual. Existen tres posibles resultados que son:

Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.

Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o con base en los servicios de operación que desea el mercado.

Fase de Integración. La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

En esta fase se debe comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación, establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de

benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Fase de acción. Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

En esta fase se debe desarrollar planes de acción en los cuales se debe especificar:

- ✓ Especificación de la tarea.
- ✓ Poner en orden la tarea.
- ✓ Asignación de las necesidades de recursos.
- ✓ Establecimiento del programa.
- ✓ Determinación de las responsabilidades.
- ✓ Resultados esperados.
- ✓ Supervisión.

De igual forma se debe implementar acciones específicas, supervisar el progreso y recalibrar los benchmarks. Este último paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente.

Fase de Madurez. Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad.

También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, es decir, lograr la institucionalización.

b) Cinco etapas para un benchmarking de éxito propuestas por Spendolini.

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

2. Formar un equipo de benchmarking. Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

3. Identificar a los socios del benchmarking. La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking. Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

5. Actuar. Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por lo usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen cualesquiera pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

c) Benchmarking como se realiza en John Deere.

Es un proceso simple el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina. Si alguien quiere hacer benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere saber, ya que no podrá saberlo sin antes saber lo que desea, internamente y a detalle saber en cada proceso lo que esperan implementar. El problema más común de la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados, una total ignorancia de sus procesos hace que no se puedan implementar cambios.

Este proceso consta de cuatro partes:

Parte I. **Planear:** Es imposible empezar sin ello, identificar el proceso a mejorar, analizar el proceso como se encuentra actualmente, establecer los objetivos, todo documentado. Seleccionar el equipo de benchmarking que esté ligado al proceso,

que otra cosa está llevando a cabo la otra división y tener en mente que los equipos de benchmarking no son permanentes.

Parte II. **Colección:** Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que queremos llevar a cabo, es necesario ser sincero, honesto, abierto, y que todos los socios ganen.

Parte III. **Analizar:** Después de cosechar todos los datos de socios hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.

Parte IV. **Implementación:** Si se investigó hay que implementar los resultados, seleccionar las recomendaciones, implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.

Existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking y cuál es su funcionalidad, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en las empresas, se resuelvan los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y esta se encuentra en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Este proyecto se enfocará en la realización de un estudio de benchmarking con una unidad de fomento empresarial de la Caja de compensación considerada “primera en su clase”, con el fin de determinar que estrategias y metodologías emplea como parte de su modelo de negocios que le permiten cubrir con sus ingresos, los costos y gastos derivados de la operación.

Para ello se utilizará un modelo de benchmarking propio, teniendo como referencia las metodologías expuestas en el marco teórico de proyecto y se desarrollaran en las siguientes fases como lo muestra la **figura 5**. Fases para el desarrollo del estudio de benchmarking.

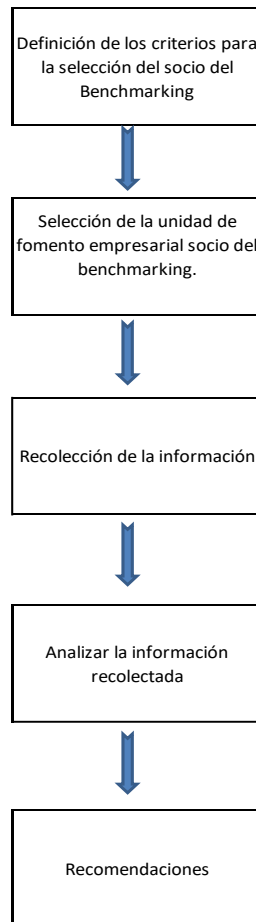


Figura 5. Fases para el desarrollo del estudio de benchmarking. Fuente propia

- ✓ **Fase Definición de los criterios para la selección del socio del Benchmarking.** Se establecerán los criterios que permitirán realizar la selección del socio del benchmarking teniendo en cuenta los elementos que componen el modelo de negocios de su unidad de fomento empresarial.
- ✓ **Fase Selección de la unidad de fomento empresarial socio del benchmarking.** Se realizará un estudio de las unidades de fomento empresarial de las Cajas de compensación familiar en el territorio nacional, cuyo modelo de negocios arroje utilidades que permitan la sostenibilidad de las mismas. Una vez identificadas se procederá a realizar un cuadro comparativo bajo los siguientes aspectos:
 - Tener una estructura organizacional definida
 - Poseer instalaciones propias
 - Tener identificado cuáles son las actividades y procesos clave en su modelo de negocio
 - Tener claramente identificado qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios
 - Contar con alianzas estratégicas públicas y privadas
 - Contar con estrategias de gestión de relaciones con el cliente
 - Tener definidos los segmentos de mercado
 - Tener definida su estructura de costos y gastos
 - Tener definida su estructura de ingresos
- ✓ **Fase Recolección de la información.** Una vez determinado el socio del benchmarking, se procederá a contactar al coordinador de la unidad de fomento empresarial seleccionada y se le solicitará a través de vía e-mail el modelo de negocios actual de la unidad a su cargo, una descripción detallada de todos los elementos claves del modelo, como los son: estructura organizacional, portafolio de servicios, red de alianzas públicas y privadas, estrategias de relacionamiento con el cliente, estrategias de segmentación de mercados, estructura de ingresos, costos y gastos. .

- ✓ **Fase Analizar la información recolectada.** Finalizada la recolección de la información, se continuará con el análisis, para poder establecer la brecha entre los elementos comparados.
- ✓ **Fase Recomendaciones.** Cuando se determine la brecha como resultado del análisis de la información, se procederá a realizar las recomendaciones que se deben tener en cuenta para el rediseño del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de la caja de compensación regional Buga.

3. Diseño de la propuesta

En éste capítulo se presenta el diseño de la propuesta, partiendo de una revisión del estado actual del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de la caja de compensación Comfandi regional Buga, haciendo énfasis en los elementos que lo componen, sus interacciones y resultados, con el objetivo de realizar un análisis comparativo entre la situación actual del modelo y un referente de mejores prácticas de la industria. Con la finalidad de formular un plan de mejora, se realiza un estudio de benchmarking, para el cual se definen unos criterios de selección del socio, seguido de la información a recopilar, la realización del estudio y presentación de los resultados para definir los lineamientos del nuevo modelo de negocios para la unidad objeto de estudio.

3.1. Estado actual del modelo de negocios de la unidad de Fomento empresarial de la Caja de compensación Comfandi regional Buga.

Desde el año 2012, la Caja se encuentra implementando el Proyecto Modelo de Gestión Integral, MGI, definido como un proceso de transformación que busca cambiar la forma de hacer las cosas en Comfandi, una nueva manera de pensar y gestionar la organización. Se pasó de trabajar por áreas o unidades independientes a manejar un esquema de procesos transversales que agreguen valor, enfocados en el cliente interno y externo. Este proyecto surge como una iniciativa generada desde la Planeación Estratégica Corporativa de la Caja, para el período 2012-2017, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos definidos en ella. En el 2014 la empresa logró dar pasos realmente significativos en su proceso de transformación organizacional, con el Modelo de Gestión Integral, MGI, que se diseñó para enfrentar mejor el futuro de la Caja y la búsqueda constante de elementos de diferenciación para poder influir en la mente del consumidor en el momento de la selección del portafolio, en específico el de la unidad de negocio de fomento empresarial en el municipio de Guadalajara de Buga.

A continuación se presenta el modelo actual de negocios de la unidad de negocios de fomento empresarial de la Caja de compensación Comfandi:

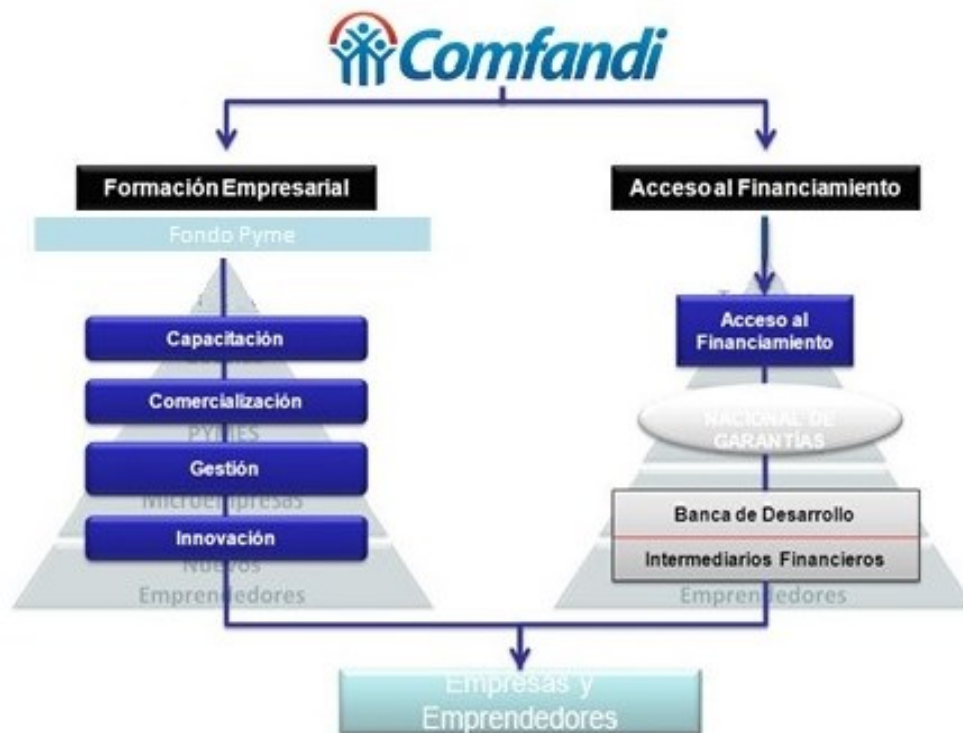


Figura 6. Modelo actual de la unidad de negocios de Fomento empresarial regional Buga de la caja de compensación Comfandi. (Fuente. Planeación corporativa Comfandi)

Para el establecer la situación actual del modelo de negocios de la unidad de Fomento Empresarial Buga, se siguieron los siguientes pasos:

1. Primero se realizó una visita en la cual se practicó la observación directa, para analizar el funcionamiento en general de la unidad y el de cada proceso.
2. Segundo se realizó una entrevista al coordinador de la regional junto con su equipo de trabajo para indagar acerca de cada uno de los elementos del modelo de negocios
3. Durante 3 sesiones alrededor de un tablero y la utilización de piezas de papel, de tipo post-it, se fue escribiendo y colocando los elementos constitutivos del modelo y generando discusiones y aportes.
4. Con la información recolectada se unificaron criterios entre los participantes.

5. Como complemento de la información obtenida, se utilizó la información de dominio público la cual, se encuentra en la internet, bibliotecas y en la asociación que agrupa todas las cajas de compensación del país: Asocajas.

3.1.1. Elementos del modelo actual de negocio de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.

El modelo actual de la unidad está compuesto por dos elementos:

- Formación empresarial
- Acceso al financiamiento

3.1.1.1. Formación empresarial

El desarrollo de este elemento abarca las capacitaciones, comercialización de los servicios, gestión e innovación.

Las capacitaciones están dirigidas a personas naturales (cursos abiertos), las fami, micro, pequeña, mediana y gran empresa, y se ofertan a través de un portafolio de servicios que se encuentra dividido en dos vertientes, empresas y personas. Éste último es subsidiado por el Estado y no será tenido en cuenta para efectos del estudio debido a que está orientado a servicios que generen ingresos para la unidad.

Clientes empresas. Este tipo de servicios no son subsidiados por el Estado. Se ofrecen los servicios de **+ Talento Humano**, cuyo objetivo es apoyar el gerenciamiento de los procesos organizacionales de las empresas afiliadas, optimizando el potencial humano, a través de los programas: clima laboral, pre selección de personal y visitas domiciliarias, evaluaciones de desempeño y diseño de perfiles, cargos y funciones.

Programa Clima laboral

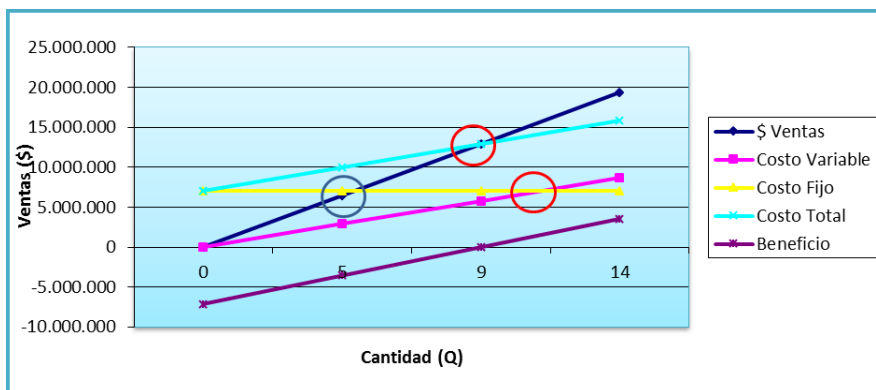
El Objetivo de este servicio es proporcionar una propuesta de diagnóstico de clima laboral para identificar el ambiente de la organización, proporcionar sugerencias y recomendaciones para mejorar el ambiente laboral en la empresa (plan de acción sin ejecución). Está dirigido a las micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Entre los beneficios que brinda el servicio se encuentran el fortalecimiento de la gestión del talento humano al interior de la empresa, el apoyo al gerenciamiento de los procesos organizacionales de las empresas afiliadas, optimizando el potencial humano, la evaluación integral y tercerizada, permitiendo un análisis asertivo.

El servicio tiene unas tarifas estimadas sobre el tiempo de intervención y personas a impactar y equivale a \$140.000+ IVA (valor por hora).

En la actualidad, este servicio no genera los ingresos necesarios para contribuir significativamente a los costos de la unidad como lo muestra el **gráfico 1**. Punto de equilibrio de programa clima laboral.

Gráfico 1. Punto de equilibrio de programa clima laboral.



Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede apreciar en el grafico anterior, para poder aportar proporcionalmente para el cubrimiento de los costos de la unidad, se deben vender por lo menos 9 servicios al mes equivalentes a \$12.909.091. De acuerdo con el reporte más reciente de planeación corporativa de Comfandi, la unidad vende 5 servicios en promedio cada mes.

Programa Pre selección de personal y visitas domiciliarias

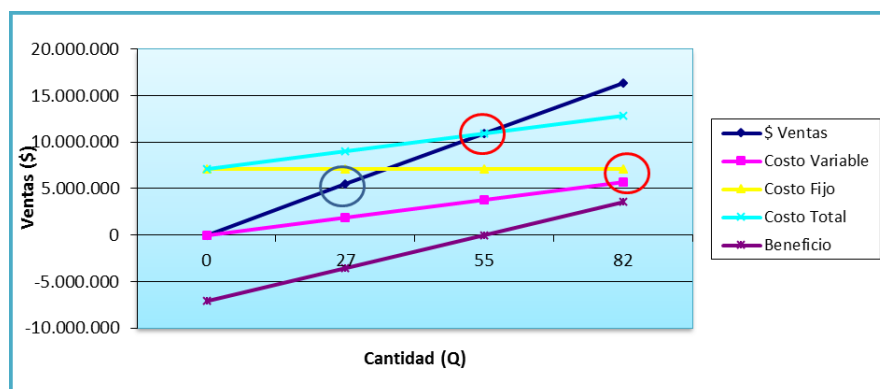
El Objetivo de éste servicio es brindar apoyo en el proceso de preselección de personal para las empresa y propiciar espacios de acercamiento con los candidatos para conocer la dinámica familiar. Va dirigido a las micro, mediana y gran empresa.

Entre los beneficios están el acompañamiento y asesoría en la gestión del talento humano y la evaluación integral con expertos altamente calificados.

Las tarifas por la preselección de personal es de 12% SMLV + IVA por candidato y la visita domiciliaria es de 17% SMLV + IVA por candidato.

En la actualidad, este servicio no genera los ingresos necesarios para contribuir significativamente a los costos de la unidad como lo muestra el gráfico 2. Punto de equilibrio de programa Pre selección de personal y visitas domiciliarias.

Gráfico 2. Punto de equilibrio del programa Pre selección de personal y visitas domiciliarias.



Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede apreciar en el grafico anterior, para poder aportar proporcionalmente para el cubrimiento de los costos de la unidad, se deben vender por lo menos 55 servicios al mes equivalentes a \$10.924.783. De acuerdo con el reporte más reciente de planeación corporativa de Comfandi, la unidad vende 27 servicios en promedio cada mes.

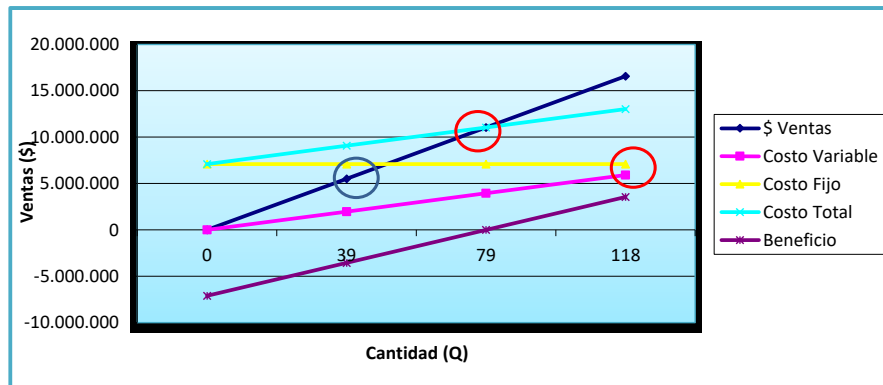
Programa de evaluaciones de desempeño

El Objetivo de este servicio es conocer el nivel de desempeño de los colaboradores y sus relaciones interpersonales al interior de su organización y de esta forma, generar pautas para el desarrollo laboral y personal de los colaboradores. Está dirigido a micro, mediana y gran empresa. Entre los beneficios que ofrece el servicio está el acompañamiento y asesoría en la gestión del talento humano, la apreciación objetiva del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo y la entrega y retroalimentación del proceso desarrollado, generando un análisis completo de las personas evaluadas y un plan de acción para realizar las mejoras.

La tarifa está estimada sobre el tiempo de intervención y personas a impactar. El valor por cada horade intervención es de \$140.000+ IVA

En la actualidad, este servicio no genera los ingresos necesarios para contribuir significativamente a los costos de la unidad como lo muestra el gráfico 3. Punto de equilibrio de programa evaluaciones de desempeño.

Gráfico 3. Punto de equilibrio de programa evaluaciones de desempeño.



Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, para poder aportar proporcionalmente para el cubrimiento de los costos de la unidad, se deben vender por lo menos 79 servicios al mes equivalentes a \$11.044.444. De acuerdo con el reporte más reciente de planeación corporativa de Comfandi, la unidad vende 40 servicios en promedio cada mes.

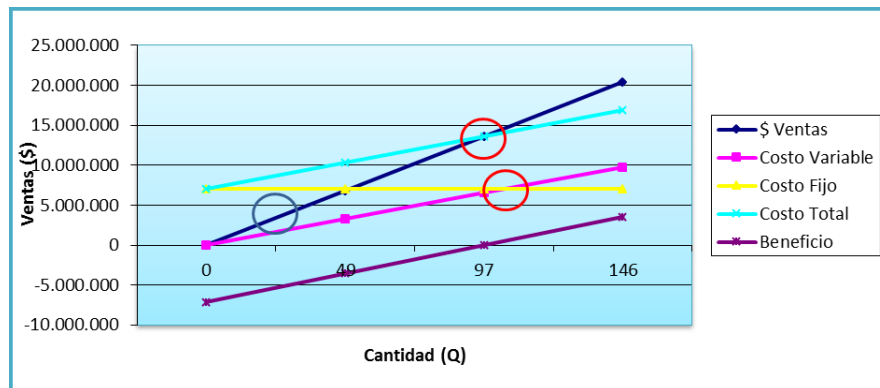
Programa de diseño de perfiles, cargos y funciones

El objetivo de este servicio es brindar un acompañamiento para estructurar los cargos y las funciones de los empleados. Está dirigido a micro, mediana y gran empresa. Entre los beneficios que rinda el servicio está el acompañamiento y asesoría en la gestión del talento humano, identificación, análisis y comprensión de la organización desde sus elementos primarios, entrega y generalización de los perfiles, cargos y manuales a desarrollar desde la identificación del cargo hasta la aprobación del perfil por el jefe inmediato.

La tarifa se estima sobre el tiempo de intervención y personas a impactar tomando como base un valor por cada hora de intervención de \$140.000+ IVA.

En la actualidad, este servicio no genera los ingresos necesarios para contribuir significativamente a los costos de la unidad como lo muestra el gráfico 4. Punto de equilibrio de programa diseño de perfiles, cargos y funciones.

Gráfico 4. Punto de equilibrio de programa diseño de perfiles, cargos y funciones.



Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, para poder aportar proporcionalmente para el cubrimiento de los costos de la unidad, se deben vender por lo menos 97 servicios al mes equivalentes a \$13.616.438. De acuerdo con el reporte más reciente de planeación corporativa de Comfandi, la unidad vende 25 servicios en promedio cada mes.

Programa Creactivate plan empresarial

El objetivo de éste programa es la formación para el desarrollo de ideas de negocios viables a través de metodologías teórico – prácticas enfocadas al fortalecimiento de competencias, innovación y creatividad. Se desarrolla con base en unos componentes de proyecto de vida emprendedor, oportunidades del mercado y proyecto de vida empresarial. Va dirigido a personas con intención de emprender con o sin procesos anteriores de emprendimiento, personas con idea definida y sin plan de negocio. Entre los beneficios del programa están la creación de nuevas empresas de carácter diferencial que generan ingresos adicionales, fortalecimiento de competencias empresariales, ejercicios de clínica de ventas los cuales permiten

identificar herramientas para la comercialización de productos y cierre de negociaciones efectivas, certificado de asistencia al Plan Empresarial por emprendedor en cada idea de negocio.

Las tarifas del programan son subsidiadas parcialmente por Comfandi para sus afiliados con valores muy accesibles:

Categoría A: \$18.500 + IVA

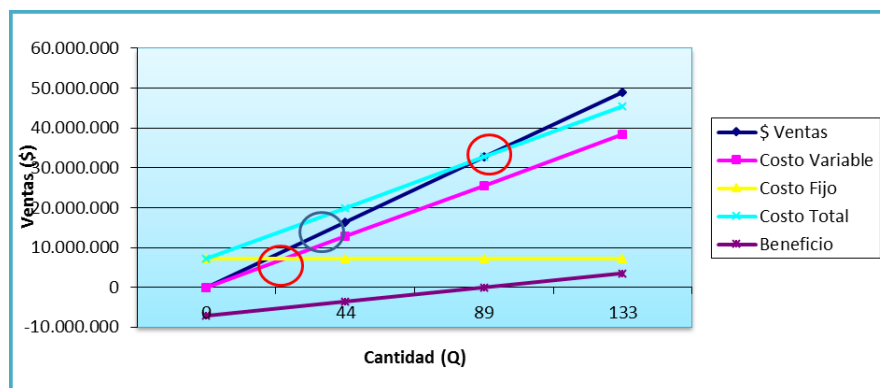
Categoría B: \$37.000 + IVA

Categoría C: \$368.000 + IVA

Categoría D: \$423.500 + IVA

En la actualidad, este servicio no genera los ingresos necesarios para contribuir significativamente a los costos de la unidad como lo muestra el gráfico 5. Punto de equilibrio de programa Creactivate plan empresarial y solo están enfocados en la venta de la categoría C por directriz del Jefe comercial.

Gráfico 5. Punto de equilibrio de programa Creactivate plan empresarial



Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede apreciar en el grafico anterior, para poder aportar proporcionalmente para el cubrimiento de los costos de la unidad, se deben vender por lo menos 89 servicios al mes equivalentes a \$32.660.000. De acuerdo con el

reporte más reciente de planeación corporativa de Comfandi, la unidad vende 36 servicios en promedio cada mes.

Programa Creactivate puesta en marcha

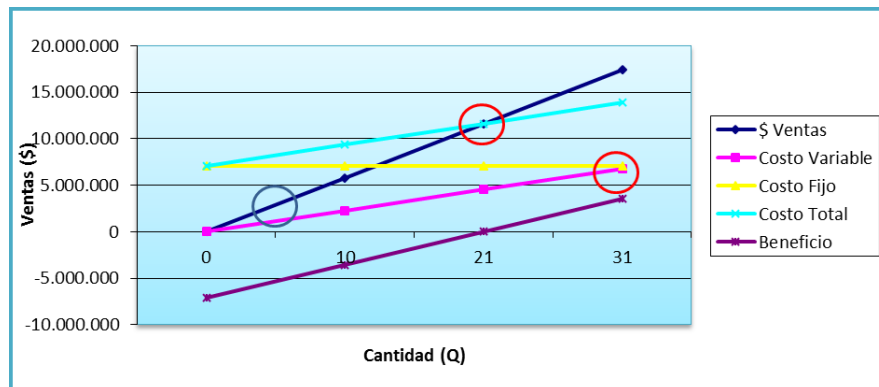
El objetivo de éste programa es el acompañamiento, asesorías administrativas, productivas y comerciales, que permitan la activación y aceleración empresarial con el fin de contribuir a su fortalecimiento y competitividad. Se desarrolla con base en los componentes de exploración, ejecución y seguimiento. Está dirigido a personas con plan de negocio, personas con actividad económica en funcionamiento, unidades de negocio con productos y/o servicios medianamente definidos, unidades de negocio con potencial de crecimiento y con miras a la formalización.

Entre los beneficios que brinda el programa están el fortalecimiento de unidades de negocio en las áreas administrativas y comerciales, permitiendo su dinamización y aceleración empresarial, recomendaciones prácticas por actividad económica con el fin de identificar oportunidades de nuevos mercados y/o mejoramiento de los existentes y acompañamiento a las unidades de negocio en el proceso de formalización empresarial.

La tarifa de éste programa por unidad de negocio es de \$555.000 + IVA para empresas afiliadas a Comfandi.

En la actualidad, este servicio no genera los ingresos necesarios para contribuir significativamente a los costos de la unidad como lo muestra el gráfico 6. Punto de equilibrio de programa Creactivate puesta en marcha.

Gráfico 6. Punto de equilibrio de programa Creactivate puesta en marcha.

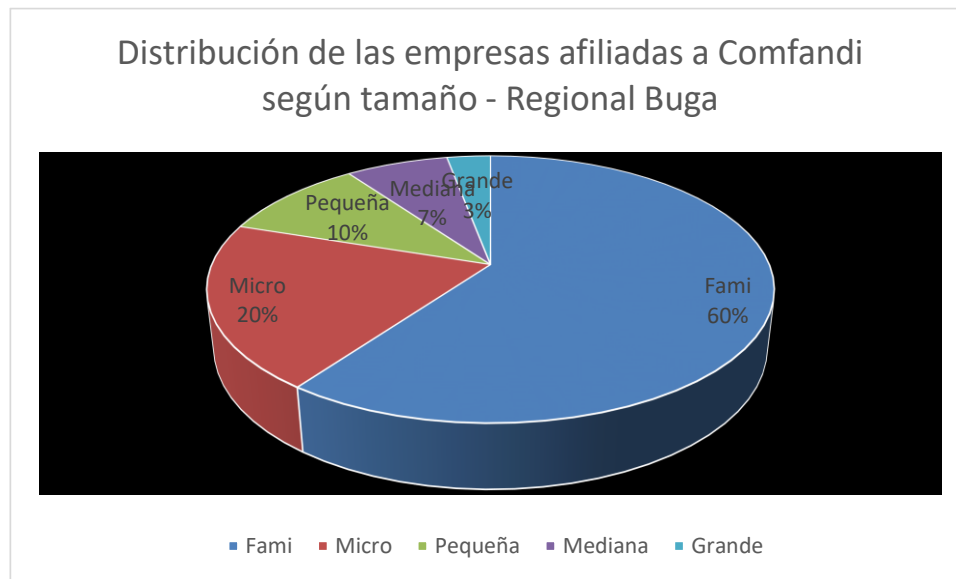


Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, para poder aportar proporcionalmente para el cubrimiento de los costos de la unidad, se deben vender por lo menos 21 servicios al mes equivalentes a \$11.623.894. De acuerdo con el reporte más reciente de planeación corporativa de Comfandi, la unidad vende 4 servicios en promedio cada mes.

La comercialización de los servicios, es realizada por gestores de calidad de vida mediante la asignación de zonas para realizar dicha labor. Actualmente la unidad de fomento empresarial regional Buga no posee una fuerza comercial exclusiva para la comercialización de su portafolio, dado que esta actividad es realizada por (3) tres colaboradores que deben de igual forma ofrecer a las empresas afiliadas a la caja de compensación, los portafolios de las unidades de Salud, Educación y cultura, Recreación y deportes, vivienda social y mercadeo social. Esto genera la necesidad de pensar si el recurso humano disponible para tal labor, es suficiente, si se tiene en cuenta que el número de empresas que hacen parte del rango de acción de la regional Buga, asciende a 1246, distribuidas según el tamaño como lo muestra el siguiente gráfico:

Grafico 7. Distribución de las empresas afiliadas a Comfandi según tamaño - Regional Buga



Fuente. Planeación corporativa Comfandi

Como se puede observar en el gráfico anterior, de las empresas afiliadas a la Caja de compensación, el 60% corresponde a fami, 20% micro, 10% pequeña, 7% mediana y 3% gran empresa, ubicadas en los municipios de Buga, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Sonso, Yotoco, Media Canoa, Restrepo, Calima y Presidente.

Lo anterior también implica que cada gestor de calidad de vida, tendría a su cargo un promedio de 416 empresas a la cuales debe visitar por lo menos 1 vez cada dos meses como lo establece la dirección comercial de Comfandi, de acuerdo con el manual de funciones vigente.

Cabe resaltar, que de acuerdo con los informes de gestión bimensuales presentados por los gestores de calidad de vida hasta el último corte del 31 de octubre de 2017, se pudo identificar que la programación de las visitas a las empresas asignadas, se cumplió en un 70% aproximadamente como lo muestra el **Cuadro 2.** Comportamiento del indicador del nivel de cumplimiento del cronograma

de visitas programadas a las empresas Enero – Octubre 2017, y que los servicios del portafolio de fomento empresarial regional Buga, como se expresa en las recomendaciones realizadas por los gestores en dichos informes, con base en la información obtenida de los empresarios, no se ajustan a las necesidades que actualmente se les presentan, siendo los temas de mayor demanda para ellos los relacionados con sus procesos contables, financieros, comerciales y jurídicos.

Cuadro 2. Comportamiento del indicador del nivel de cumplimiento del cronograma de visitas programadas a las empresas Enero – Octubre 2017.

	BIMESTRES					Promedio
	Enero - Febrero	Marzo - Abril	Mayo - Junio	Julio - Agosto	Sept - Octubre	
Gestor 1	63%	72%	75%	65%	70%	69%
Gestor 2	75%	68%	78%	64%	75%	72%
Gestor 3	69%	65%	72%	75%	68%	70%
Promedio general						70%

Fuente. Propia

Por último, es importante resaltar como se mencionó anteriormente en la justificación del presente proyecto, que según el informe de investigación liderado en el 2014 por el presidente de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, Humberto Sierra Porto; y Hernando Torres Corredor, expresidente del Consejo Superior de la Judicatura, en las 9 principales cajas de compensación del país como una muestra representativa del conjunto de las cuarenta y tres (43) Cajas afiliadas a ASOCAJAS, los ingresos por servicios de Fomento empresarial, aportan en promedio un 35% al total de los ingresos de la unidad, el peso porcentual del costo por servicios de Fomento empresarial, es del 19% y de los gastos operacionales es del 23%. Al comparar estos porcentajes con los ingresos costos y gastos asociados con la comercialización del portafolio de servicios de la unidad de negocios de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, se puede observar, como lo muestra el **cuadro 3**. Pesos porcentuales de los ingresos, costos y gastos de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga Vs Informe del sector, que los ingresos por servicios alcanzan un promedio del 27%, los costos por servicios

y gastos operacionales se situaron en 22% y 27% respectivamente, resultados que están por debajo y/o son adversos a los obtenidos en el informe y plantean la necesidad de revisar los factores que inciden negativamente en estos rubros.

Cuadro 3. Pesos porcentuales de los ingresos, costos y gastos de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga Vs Informe del sector.

Rubros	% Informe de la investigación	% Unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga	% Diferencia
Ingresos	35	27	-8
Costos	19	22	3
Gastos	23	27	4

Fuente. Propia

La gestión de la oficina de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, está a cargo de un equipo de trabajo conformado por 5 personas vinculadas directamente con la compañía y un equipo de consultores conformados por 3 psicólogos, vinculados por prestación de servicios:

- Un Coordinador regional: Entre sus principales funciones están el manejo de los proveedores, compras y presupuesto de la regional.
- Dos psicólogos: Encargados de los procesos de evaluación y selección de personal para las empresas que hacen uso del servicio empleo.
- Un gestor laboral: Encargado de visitar las empresas para ofrecer los servicios de empleabilidad.
- Una recepcionista: Cuya función principal es la recepción y redireccionamiento de las diferentes solicitudes de servicios que llegan a la oficina.

- Proveedores de servicios de asesoría empresarial: 3 contratistas profesionales de la psicología que desarrollan las actividades que comprenden los servicios que oferta la unidad.

Los procesos de innovación, están centralizados en la oficina principal ubicada en la ciudad de Cali y normalmente se contratan a través de firmas especializadas de consultoría, como por ejemplo la implementación del MGI (Modelo de Gestión Integral) que inició desde el año 2012 con una proyección de 5 años para llegar a todas y cada una de las regionales de la caja de compensación.

3.1.1.2. Acceso al financiamiento

La unidad de fomento empresarial no cuenta con recursos propios para la financiación de emprendimientos, por lo cual, no genera ingresos por concepto de intereses por entrega de microcréditos. Esta labor es redireccionada a empresas intermediarias del sector financiero, tales como: Bancamia, Fundación mundo mujer, Banco de la mujer, Finamerica, etc.

3.2. Estudio de Benchmarking.

3.2.1. Definición de los criterios para la selección del socio del Benchmarking.

Esta etapa comprende la determinación de los criterios que ayudarán a identificar la empresa con las mejores prácticas en el sector y el tipo de información a recolectar, bajo la premisa básica de obtener información que sirva como base para crear un proceso de mejoramiento que redunde en el incremento de la unidad de negocios de Fomento empresarial regional Buga.

3.2.1.1. Criterios de selección del socio del benchmarking.

Según Kelessidis V. (2000), Benchmarking, Thessaloniki Technology Park, para poder realizar una buena selección del socio del benchmarking, es necesario tener en cuenta su localización geográfica, tamaño, estructura, productos, tecnología, industria y organización, por lo cual se han establecido los siguientes criterios:

- Tener una estructura organizacional definida
- Poseer instalaciones propias
- Tener identificado cuáles son las actividades y procesos clave en su modelo de negocio
- Tener claramente identificado qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios
- Contar con alianzas estratégicas públicas y privadas
- Contar con estrategias de gestión de relaciones con el cliente
- Tener definidos los segmentos de mercado
- Tener definida su estructura de costos y gastos
- Tener definida su estructura de ingresos

3.2.1.2. Información a recopilar

El departamento de planeación corporativa de Comfandi ha identificado los rubros más representativos para la toma de decisiones, por su impacto en la autosostenibilidad del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de la regional Buga, los cuales son:

- Ingresos por servicios de Fomento empresarial
- Costo por servicios de Fomento empresarial
- Gastos operacionales de servicios Fomento empresarial

Según Osterwalder & Pigneur (2005), para optimizar las fuentes de ingreso y la estructura de costos y gastos, es necesario, recoger información acerca de 9 elementos, que interactúan de forma directa con estos y que se utilizarán para recolectar la información durante la realización del estudio de benchmarking: Segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave y estructura de costos.

3.2.2. Selección de la unidad de fomento empresarial socio del benchmarking.

De acuerdo con las publicaciones de los reportes de sostenibilidad de las 43 Cajas de compensación asociadas a ASOCAJAS, se pudo establecer que Colsubsidio, Compensar y Cafam, poseen unidades de Fomento empresarial autosostenibles. A través del coordinador de la unidad de negocios de fomento empresarial regional Buga, se logró establecer un canal de comunicación con respectivos coordinadores de Fomento empresarial de las cajas de compensación anteriormente citadas y se procedió a realizar la solicitud de información, acerca de la empresa y específicamente de los elementos de sus modelos de negocios, para poder establecer el cumplimiento de los criterios y seleccionar el socio que más se adecúe a la unidad objeto de estudio.

Una vez, obtenida la respuesta de los coordinadores de las unidades de fomento empresarial de las cajas de compensación, se procedió a realizar la selección del socio. El análisis de la información arrojó como empresa adecuada para el Benchmarking, la unidad de fomento empresarial de la Caja de compensación Colsubsidio, ubicada en la ciudad de Bogotá, dado que cumple con todos los criterios de selección establecidos en el numeral 3.2.1.1. (Véase anexo 1. Comparativo para la selección del socio de benchmarking) y a su vez ostenta ser la primera caja de compensación en el país según ASOCAJAS, por el nivel de recaudo de ingresos, eficiencia en la gestión, número de afiliados, número de beneficiarios y cobertura.

3.2.3. Recolección de la información del modelo de negocios del socio del Benchmarking.

Se procedió a contactar vía e-mail al coordinador de la unidad de fomento empresarial de la caja de compensación Colsubsidio, al cual se le explicó el objetivo del presente proyecto y la importancia de la calidad de la información requerida para el desarrollo del mismo. Se le solicitó información específica acerca de los elementos del modelo de negocio de la unidad, los segmentos de mercado atendidos, una descripción detallada de la propuesta de valor, canales de comunicación, estrategias de relaciones con los clientes, recursos claves empleados en los procesos de la unidad, las actividades clave y las alianzas estratégicas.

Una vez recibida la información, se logró establecer una descripción detallada de cada uno de sus elementos y la forma como estos se interrelacionan para crear, proporcionar y capturar valor.

La figura 7. Modelo actual de negocios de la unidad de fomento empresarial del socio del benchmarking, muestra como está compuesto el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, el cual se resume en 4 elementos:

- Tendencias clave
- Fuerzas de mercado
- Fuerzas macroeconómicas
- Fuerzas de la industria

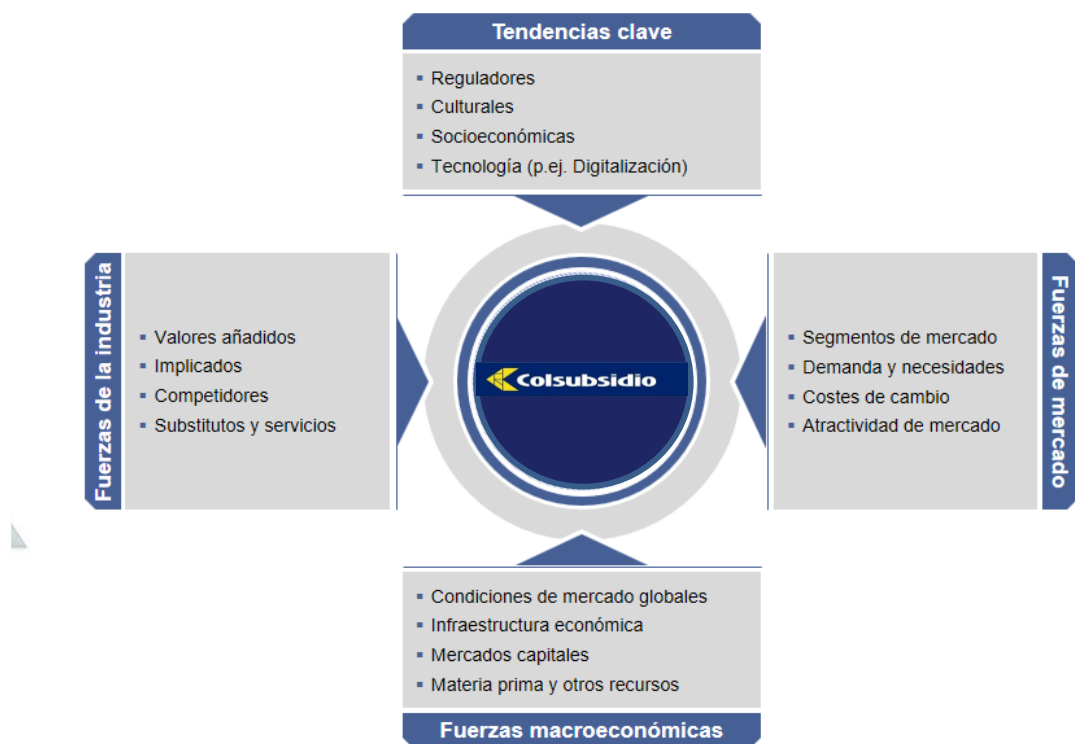


Figura 7. Modelo actual de negocios de la unidad de fomento empresarial del socio del benchmarking.

3.2.3.1. Tendencias clave y fuerzas de mercado

Las tendencias en materia de regulación (normas, leyes, decretos, resoluciones, circulares), culturales, socioeconómicas y tecnológicas son el principal insumo para responder al cliente empresarial y ayudarlo a mejorar sus procesos. Son catalogados clientes empresariales todas las fami, micro, mediana, pequeñas y hasta la gran empresa. La unidad de fomento empresarial de Colsubsidio posee una fuerza comercial conformada por 5 asesores comerciales, es decir que cuentan con un asesor comercial por cada uno de los diferentes tamaños de empresas para asegurar en gran medida la personalización del servicio.

Colsubsidio estudia detalladamente la propuesta de valor de sus clientes y les ofrece soluciones integrales ajustadas a su necesidad, apoyados en un grupo multidisciplinario de consultores entre los cuales se encuentran: 3 ingenieros industriales, 2 psicólogos, 2 contadores, 1 abogado, 1 ingeniero de sistemas y 1 medico, dispuestos a ayudar al empresario a aumentar la eficiencia, la eficacia y la efectividad en sus procesos a través de los siguientes programas:

Talento humano

Medición del clima Organizacional. El diagnóstico de la cultura y ambiente laboral, permite identificar los elementos claves que inciden en la efectividad de los empleados e influyen en el logro de los resultados del negocio. Permite generar beneficios a través del desarrollo de planes de acción dirigidos a la mejora continua de las condiciones que rodean a los empleados en su labor diaria. Entre otros aspectos se evalúan los siguientes:

- Medición comparativa del estado de la organización frente al estado deseado.
- Asesoría en la definición e implementación de planes de acción que contribuyan a lograr el clima deseado.
- Identificación de los aspectos prioritarios que se deben mantener o dinamizar.
- Asesoría en el desarrollo de directrices para la administración del capital humano.
- Entre otros aspectos evalúan: Valores, Liderazgo, Comunicación, Entrenamiento, Compensación y Beneficios, Balance de vida, etc.

La tarifa es de \$120.000+ IVA (valor por hora).

Selección de personal. El servicio de búsqueda y contratación de personal, garantiza el mejor talento humano para la empresa siguiendo el siguiente proceso:

- Revisión del perfil del cargo.
- Búsquedas de fuentes de reclutamiento.
- Preselección de hojas de vida.
- Realización de entrevistas por competencias.
- Evaluación psicotécnica.
- Referenciación de candidatos.
- Presentación de candidatos finalistas.
- Proceso de contratación del candidato elegido.

Tarifas por la selección de personal es de 10% SMLV + IVA por candidato.

Indicadores de gestión y evaluación del desempeño. A través de la medición de las metas y los resultados obtenidos periódicamente en el negocio, se desarrolla un proyecto de mejora continua al tiempo que se logra la autoevaluación del desempeño en el logro de los mismos:

- Metas organizacionales.
- Metas por área.
- Metas por cargo.
- Indicadores por cargo, área y compañía.
- Medición de resultados.
- Reconocimiento de logros.
- Evaluación de fortalezas y debilidades.
- Definición del plan de acción.
- Ejecución del plan de acción.

La tarifa para este servicio es de \$120.000 + IVA por cada hora de intervención.

Capacitación y entrenamiento. Se basan en que los procesos de aprendizaje continuo en las organizaciones, permiten lograr llegar a los estándares exigidos y el

cumplimiento de las metas del negocio. Este proceso se logra siguiendo las siguientes etapas:

- Evaluación de las metas organizacionales a cumplir.
- Evaluación de las metas del cargo.
- Análisis de las debilidades en la evaluación de desempeño.
- Talleres de Desarrollo Gerencial.
- Necesidades de actualización técnica.
- Desarrollo de un plan de acompañamiento (coaching).
- Definición de indicadores de eficiencia de la capacitación y entrenamiento impartido.

La tarifa está estimada sobre el tiempo de intervención y personas a impactar. El valor por cada hora de intervención es de \$120.000+ IVA.

Compensación y beneficios. Ayudan a garantizar una estructura salarial que permita mantener la equidad interna y la competitividad externa en la compensación y beneficios de los equipos de trabajo, llevan al logro de mejores resultados en el negocio puesto que permite atraer y retener el talento que requieren las organizaciones.

Se lleva a cabo un proceso en que la remuneración estratégica es de acuerdo con los lineamientos de la compañía:

- Descripción de cargos.
- Valoración de cargos.
- Análisis de equidad interna.
- Análisis de competitividad externa.
- Construcción de estructura salarial.
- Análisis de beneficios.
- Desarrollo de planes de compensaciones flexibles y variables.

- Desarrollo de planes de incentivos.
- Desarrollo de planes de compensación para grupos específicos de cargos.

La tarifa para este servicio es de \$120.000 + IVA, por cada hora de intervención.

Cambio Organizacional. La dinámica de las organizaciones está en constante evolución, en ese contexto se brinda una estrategia de cambio organizacional que apalanque la transición y garantice el éxito y la sostenibilidad de los mismos. Esta estrategia incluye:

- Analizar la disposición organizacional hacia el cambio y definir una estrategia alineada.
- Preparar a la organización para la etapa de adopción del cambio.
- Comprometer a la organización con el cambio.
- Desarrollar las habilidades necesarias para afianzar el cambio.

La tarifa para este servicio es de \$140.000+ IVA por cada hora de intervención.

Bienestar ocupacional. Este servicio busca ofrecer a sus clientes el desarrollo de los programas de salud ocupacional y bienestar requeridos por ley:

- Plan de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Desarrollo de planes de bienestar.

La tarifa para este servicio es de \$140.000+ IVA por cada hora de intervención.

Procesos administrativos

Facturación y Recaudo. El proceso operativo de Facturación implica tener conocimientos básicos de liquidación de impuestos, lo que conlleva a contratar personal calificado, incrementando los costos de operación de la empresa.

Colsubsidio a través de su unidad de fomento empresarial apoya este proceso, garantizando prontitud en su presentación y exactitud en su contabilización:

- Control información clientes.
- Elaboración facturas.
- Presentación.
- Control de vencimientos.
- Recaudo Cartera.
- Reportes mensuales.

La tarifa de este servicio está condicionada al volumen de información.

Procesos contables

Contabilidad. Asumen los costos de aplicativo contable y personal especializado para que la empresa siempre tenga al día la información contable y tributaria exigida por ley:

- Grabación documentos: recibos de caja, comprobantes de egreso, facturas de venta y compra, causaciones.
- Elaboración formularios de impuestos: Retención en la fuente, IVA, ICA, Reteica, Declaración de Renta.
- Presentación formularios de impuestos.
- Elaboración Estados Financieros.
- Análisis de los Estados Financieros.
- Medios magnéticos.
- Impresión Libros Oficiales.
- Control y trámite resoluciones de facturación.
- Renovación y trámite de Matrícula Mercantil ante la Cámara de Comercio.

La tarifa para este servicio es de \$120.000+ IVA por cada hora de intervención.

Revisoría Fiscal. Personal experto supervisa la contabilidad de la empresa contratante, para que su ejecución se ajuste a los procedimientos de ley:

- Revisión documentos: Recibos de caja, comprobantes de egreso, facturas de venta y compra, causaciones.
- Revisión formularios de impuestos: Retención en la fuente, IVA, ICA, Reteica, Declaración de Renta.
- Revisión Estados Financieros.
- Análisis de los Estados Financieros y presentación de informes.
- Control presentación Medios magnéticos.
- Control Impresión Libros Oficiales.
- Revisión vigencia resoluciones de facturación.
- Control renovación y trámite de Matrícula Mercantil ante la Cámara de Comercio.

La tarifa para este servicio es de \$120.000+ IVA por cada hora de intervención.

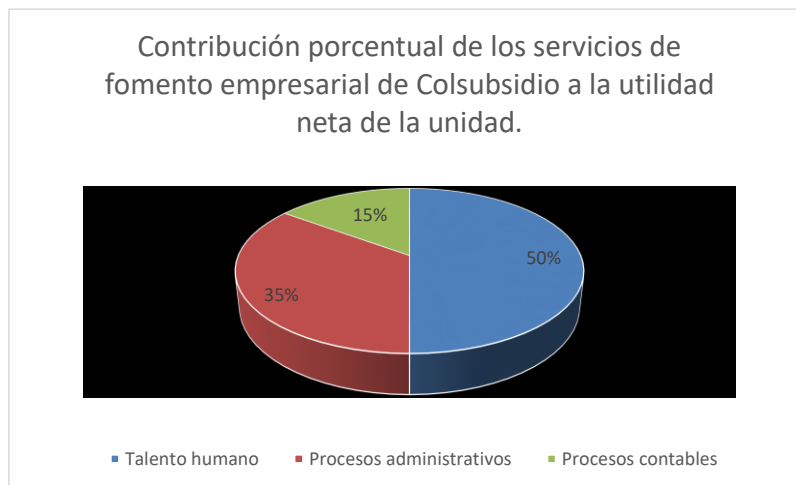
Constitución y cancelación de empresas.

- Determinar tipo de empresa a constituir.
- Elaboración escritura y registro notarial.
- Registro en Cámara de Comercio.
- Trámites ante la DIAN.
- Trámites ante la Secretaría de Hacienda del Distrito.
- Elaborar Acta de Liquidación.
- Elevar a escritura pública en notaría o documento privado en Cámara de Comercio.

La tarifa para este servicio es de \$120.000+ IVA por cada hora de intervención.

Según la información suministrada por el coordinador de la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, la utilidad neta es de 15% en promedio sobre las ventas totales y la contribución porcentual de cada uno de los servicios ofertados, a la utilidad neta se distribuye así:

Grafico 8. Contribución porcentual de los servicios de fomento empresarial de Colsubsidio a la utilidad neta de la unidad.



Fuente. Coordinación fomento empresarial Colsubsidio

La gestión de la oficina de fomento empresarial de Colsubsidio, está a cargo de un equipo de trabajo conformado por 9 personas vinculadas directamente con la compañía y un equipo multidisciplinario de consultores conformados por 10 profesionales, vinculados por prestación de servicios:

- Un Coordinador de fomento: Entre sus principales funciones están la creación de servicios ajustados a las tendencias del mercado, el manejo de los proveedores (productos y servicios), compras y presupuesto de la unidad.
- Dos psicólogos: Encargados de los procesos de evaluación y selección de personal para las empresas que hacen uso del servicio empleo.
- 5 asesores comerciales: Encargados de visitar las empresas afiliadas a la Caja de compensación, para ofrecer los servicios del portafolio. Se

cuenta con 1 asesor por cada uno de los segmentos de acuerdo con los tamaños de las empresas. Según la información suministrada por Colsubsidio, el porcentaje de cumplimiento de las visitas programadas a las empresas afiliadas, supera el 90%.

- Una recepcionista: Cuya función principal es la recepción y redireccionamiento de las diferentes solicitudes de servicios que llegan a la oficina.
- Proveedores de servicios de asesoría empresarial: 10 contratistas que desarrollan las actividades que comprenden los servicios que oferta la unidad, dependiendo de su especialidad.

3.2.3.2. Fuerzas macroeconómicas

En la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, las condiciones del mercado marcan el ritmo de la innovación, proceso que es llevado a cabo directamente bajo la dirección del coordinador de la unidad y es enriquecido con los sondeos de mercado que realizan los asesores comerciales asignados a las empresas. A través de un procedimiento estándar llamado inscripción, selección, evaluación y reevaluación de proveedores de servicios, se obtiene retroalimentación de las actividades desarrolladas por los contratistas y de igual forma se evalúan los convenios con la administración pública, de las alianzas estratégicas con las 22 instituciones educativas tanto del sector público como el privado, de las alianzas con las empresas privadas de todos los sectores industriales, bajo tres criterios: eficiencia, eficacia y efectividad, con el objetivo de asegurar niveles de servicio por encima del 90% y una constante retroalimentación como parte del proceso de mejora continua.

Los ingresos y los costos, se encuentran dentro de los valores promedio de la industria, lo que deja un margen de contribución con una holgura suficiente para cubrir los gastos de la unidad de negocios. Al final del ejercicio la unidad de negocios genera utilidades alrededor del 15% sobre las ventas totales; es rentable.

3.2.3.3. Fuerzas de la industria

Dentro de la planeación estratégica, mediante el procedimiento estándar, análisis estratégico del entorno, está contemplado el monitoreo constante de las fuerzas de la industria, principalmente el de los competidores y los servicios sustitutos, dado que el volumen general y el índice de crecimiento de mercado, el ritmo de cambio tecnológico, las fronteras geográficas del mercado, el número y los volúmenes de compradores y vendedores, el grado de afectación de los costos por las economías y los tipos de canales distribución que se emplean para tener acceso a los compradores, ha ido estrechando el margen de acción y la efectividad de las estrategias convencionales.

3.2.4. Analizar la información recolectada

Teniendo en cuenta el enfoque del proyecto, se pudo establecer que existen elementos, procesos, procedimientos y estrategias en el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio que pueden ser ajustados para incorporarlos a la unidad de fomento empresarial de la Caja de compensación Comfandi regional Buga.

Partiendo desde los procesos relacionados con el cliente, en la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, poseen un portafolio diversificado en tres grandes ejes: Gestión del talento humano, procesos administrativos y procesos contables, para atender las necesidades de los empresarios afiliados y responder a los retos actuales del mercado, ya sea por cambios normativos, aplicaciones de normas estándar o requisiciones de sus clientes; que en contraste con el portafolio de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, los servicios ofertados solo se enfocan hacia problemáticas derivadas de la gestión del talento humano: clima laboral, pre selección de personal y visitas domiciliarias, evaluaciones de desempeño y diseño de perfiles, cargos y funciones.

Para la comercialización de los servicios de la unidad de Fomento empresarial, Colsubsidio emplea un asesor comercial especializado por cada uno de los diferentes tamaños de las empresas y así asegura en gran medida la cobertura y cumplimiento por encima del 90% de las visitas programadas y la personalización del servicio, sumado a ello, desarrolla en sus asesores mediante la capacitación continua las competencias para generar estrategias de ventas efectivas y la presentación del portafolio direccionado a la clara identificación de la necesidad y la oferta de una solución integral para el empresario. En contraste con la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, se cuenta con 3 gestores de calidad de vida que ejercen la labor comercial, para las 6 unidades de negocio que posee la sede regional, lo que ha conllevado a no cumplir reiterativamente la meta de visitas programadas como parte de la agenda de fomento empresarial y a generar vacíos temporales en la relación comercial con el empresario.

Una vez identificada la necesidad, los asesores comerciales de la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, se apoyan en un equipo multidisciplinario de 11 consultores empresariales que han sido seleccionados rigurosamente a través del procedimiento estándar inscripción, selección, evaluación y reevaluación de proveedores de servicios para asegurar que su grado de experticia en el tema para el desarrollo de la asesoría, sea el adecuado; en la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, solo se cuenta con 3 contratistas profesionales en psicología para desarrollar las asesorías. Cabe resaltar que los servicios ofertados están orientados a la gestión del talento humano, por lo cual, solo se requiere esta disciplina.

En lo que respecta a las fuentes de ingresos en la unidad de negocios de fomento empresarial de Colsubsidio, se identificó que el 50% son producto de la comercialización de soluciones para los procesos de gestión del talento humano y que el otro 50% es por soluciones derivadas de los procesos administrativos y contables, lo que redunda en una utilidad neta promedio del 15% de la unidad; en la

unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga, solo se ofertan soluciones para las problemáticas derivadas de la gestión del talento humano, limitando la oferta a los servicios de clima laboral, pre selección de personal y visitas domiciliarias, evaluaciones de desempeño y diseño de perfiles, cargos y funciones, las cuales no alcanzan a generar las utilidades necesarias para hacer rentable el ejercicio.

En cuanto a los costos de venta de los servicios de la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, según la información suministrada por el coordinador, estos están alrededor del 70% del precio de venta, lo que deja un margen de contribución con una holgura suficiente para cubrir los gastos de la unidad de negocios y generar utilidades; en la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga, según la información entregada por planeación corporativa, estos costos superan el 86% del precio de venta, dejando un bajo margen de contribución que obliga a la unidad a depender de los aportes patronales del 4% y a ser subsidiada por otras unidades.

Como parte del proceso de mejora continua del desempeño de los elementos del modelo de negocio, la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, recibe retroalimentación de los empresarios, de las empresas de la administración pública, las 22 instituciones educativas y las empresas del sector industrial con las cuales posee convenios, a través de la aplicación de una herramienta de medición de satisfacción basada en criterios: eficiencia, eficacia y efectividad

3.2.5. Recomendaciones

Las recomendaciones que se deben tener en cuenta para el rediseño del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, son las siguientes:

- Diversificar el portafolio de servicios, incorporando soluciones para los procesos administrativos y procesos contables de las empresas afiliadas a la caja de compensación en la regional Buga
- Verificar si la fuerza comercial empleada para la comercialización de los servicios es la adecuada, en tamaño, capacidad, competencias y experiencia.
- Implementar un procedimiento estándar para la inscripción, selección, evaluación y reevaluación de proveedores de servicios
- Incluir dentro del staff de asesores empresariales, profesionales de otras disciplinas para poder llevar a cabo la realización de asesorías en otros procesos de las empresas.
- Aumentar las fuentes de ingresos con la comercialización de nuevos servicios orientados a dar soluciones a los problemas derivados de los procesos administrativos y contables de las empresas afiliadas.
- Crear un programa de reducción de costos en la venta de los servicios de la unidad de fomento empresarial que permita mejorar el margen de contribución.
- Establecer intervalos de verificación del desempeño de los elementos del modelo de negocio.
- Incrementar las alianzas estratégicas para mejorar el posicionamiento de los servicios de la unidad.
- Establecer canales de comunicación con los empresarios y aliados estratégicos para obtener retroalimentación que permita la mejora continua de los proceso de la unidad bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad

3.3. Rediseño del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial regional Buga.

Teniendo en cuenta la información recolectada en el estudio de benchmarking, las recomendaciones realizadas y el referente para el diseño del nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, este se debe enfocar en las siguientes fases: Lienzo, diseño, estrategias, proceso de diseño del nuevo modelo y resultado del diseño.

3.3.1. Lienzo

Como punto de partida, se procede a realizar una descripción de los 9 elementos y aspectos a tener en cuenta para el nuevo modelo de negocios.

3.3.1.1. Segmentos de mercado

Para una adecuada segmentación del mercado en el nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar para quienes se está creando valor, sus necesidades y expectativas.
- Identificar quiénes son los clientes más importantes
- Identificar el tipo de relación según el cliente

3.3.1.2. Propuesta de valor

Con el propósito de crear una propuesta de valor orientada a solucionar los problemas reales de los clientes y satisfacer sus necesidades, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar el valor agregado de cada uno de los servicios
- Identificar a que problemas se les está dando solución
- Determinar que necesidades del cliente se están satisfaciendo

- Establecer que paquete de servicios se ofrecen a cada segmento del mercado.

3.3.1.3. Canales

Para mejorar la comunicación con los diferentes segmentos de mercado, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar que canales de comunicación prefieren los segmentos de mercado
- Establecer un protocolo de atención para el contacto con los clientes
- Medir el desempeño de los canales de comunicación

3.3.1.4. Relaciones con los clientes

Con el objetivo de establecer el tipo de relación con los clientes para cada uno de los segmentos de mercado, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir el tipo de relación de acuerdo con el segmento de mercado
- Verificar el tipo de relación que se ha establecido hasta el momento y cuál es su costo
- Integrar los cambios al modelo

3.3.1.5. Fuentes de ingresos

En busca de una mejora significativa en el flujo de caja de la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar el valor que están dispuestos a pagar los clientes por los servicios.
- Verificar porque pagan y cuánto pagan actualmente los clientes por los servicios.
- Determinar cómo les gustaría a los clientes pagar por los servicios contratados.

- Medir cuanto reportan las diferentes fuentes de ingreso al total de los ingresos.
- Establecer un mecanismo de fijación de precios para los servicios ofertados.

3.3.1.6. Recursos clave

Para asegurar el adecuado funcionamiento de la unidad de negocios de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, se realizará una descripción de los activos más importantes, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar los recursos físicos que requieren para la puesta en marcha de la propuesta de valor
- Determinar los recursos intelectuales que requieren para la puesta en marcha de la propuesta de valor
- Determinar los recursos humanos que requieren para la puesta en marcha de la propuesta de valor

3.3.1.7. Actividades clave

Para el desarrollo de las acciones más importantes que se deben realizar para que el nuevo modelo de negocios funcione, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar las actividades claves relacionadas con el diseño de los servicios
- Identificar las actividades claves para la entrega de los servicios
- Realizar seguimiento al desempeño de las soluciones contratadas por los clientes
- Incorporar actividades que impliquen la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas de los clientes

3.3.1.8. Asociaciones clave

Para la creación de una adecuada red de proveedores y socios que ayuden a optimizar el modelo de negocios, la disminución de riesgos o la adquisición de recursos, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar quiénes son los socios claves de la unidad de fomento empresarial
- Determinar quiénes son los proveedores claves de la unidad de fomento empresarial
- Identificar que recursos clave se adquieren a estos socios y proveedores
- Identificar que actividades clave realizan los socios y proveedores

3.3.1.9. Estructura de costos

Para obtener una descripción detallada de los costos para el funcionamiento del nuevo modelo de negocios, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar los costos más importantes inherentes al funcionamiento del modelo de negocios.
- Determinar cuáles son los recursos claves más costosos
- Determinar cuáles son las actividades claves más costosas

3.3.2. Diseño

Para poder realizar el diseño del nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga, es necesario emplear una técnica de diseño. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

1. Visualización con notas autoadhesivas: Mediante la utilización de marcadores gruesos se escribe un solo elemento en cada nota, tratando de escribir pocas palabras para poder captar la esencia. Al final todas las notas crearan la imagen del nuevo modelo de negocio.
2. Captación de la esencia: se basa en la búsqueda de la información que se debe incluir en el modelo de negocios, captar la idea sin detalles que puedan distraer de la esencia.

3. Mejora del diálogo: Buscar puntos de referencia y lenguaje común entre los elementos, hasta llegar a tener una visión solida del conjunto.
4. Exploración de ideas: Comprobar el impacto global al colocar o quitar elementos del modelo de negocio.
5. Narración visual: Utilizar las notas autoadhesivas como soporte para la explicación de la dinámica del nuevo modelo de negocio.

3.3.3. Estrategia

Se debe tener en cuenta que el nuevo modelo de negocio debe tener una estrategia para su implementación relacionadas con el entorno de la empresa. Para establecer la estrategia organizacional, se creara un plan de implementación, en la cual se especifique la actividad, responsable y frecuencia de ejecución.

3.3.4. Proceso de diseño del nuevo modelo de negocios

Teniendo en cuenta el referente del proyecto para el rediseño del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga, se establece que para el proceso de diseño, se tendrán en cuenta los siguientes 9 elementos:

1. Segmentos de mercado
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con el cliente
5. Fuente de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costes

En el **cuadro 4**. Información requerida por cada elemento del modelo de negocio, se muestra la información que se requiere en cada uno de los elementos

para la creación del nuevo modelo de negocios para la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga.

Cuadro 4. Información requerida por cada elemento del modelo de negocio

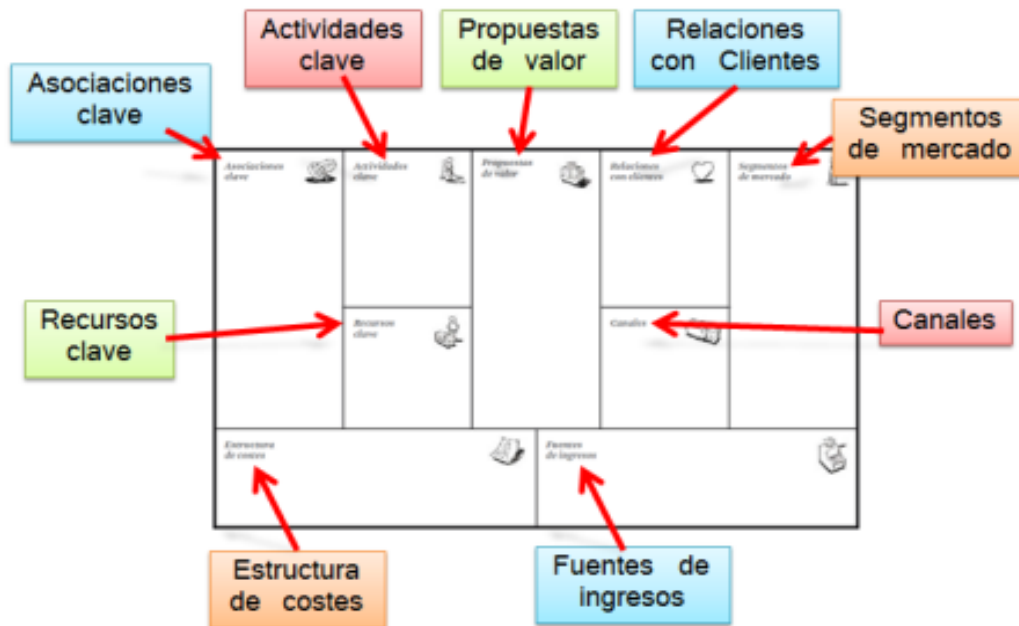
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Segmentos de mercado	Grupo de personas u organizaciones que se pretende alcanzar y servir
Propuesta de valor	Servicios que crearán valor para los clientes
Canales	Canales a utilizar para entregar la propuesta de valor a los clientes
Relaciones con el cliente	Tipos de relaciones a establecer con los clientes
Fuente de ingresos	Flujo de caja generado por los distintos segmentos de clientes
Recursos clave	Recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos para que funcione el modelo
Actividades clave	Actividades claves requeridas para el diseño, entrega, seguimiento e innovación de los servicios
Asociaciones clave	Socios y proveedores claves para que el modelo de negocios funcione
Estructura de costes	Costos en los que se debe incurrir para operar el modelo de negocios.

Fuente. Propia

3.3.5. Resultado del diseño

Como resultado del diseño, el nuevo modelo se presentará gráficamente como se muestra en la **figura 8**. Plantilla nuevo modelo de negocio para la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, y se realizará una descripción detallada para el desarrollo de cada uno de sus elementos.

Figura 8. Plantilla nuevo modelo de negocio para la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga



Fuente. Osterwalder e Yves Pigneur (2009)

3.4. Conclusión

El entorno actual en el que se desenvuelven las empresas requiere de modelos de negocios flexibles y capaces de responder rápidamente ante las necesidades del mercado; características que se lograron observar en el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Colsubsidio, lo cual la ha llevado a ser rentable y contribuir con su posicionamiento como la primera caja de compensación en el país según ASOCAJAS, por el nivel de recaudo de sus ingresos, la eficiencia en la gestión, número de afiliados, número de beneficiarios y cobertura de cada una de sus unidades de negocio. Por otro lado, en el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, no se encontraron registros de cambios en los últimos 17 años, quedándose suspendido en el tiempo sin tener en cuenta las nuevas dinámicas del entorno y como estas han revolucionado la forma de hacer negocios. El estudio de benchmarking realizado en

el presente proyecto, ayudó a establecer las brechas entre los modelos de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi y Colsubsidio. Los cambios expuestos en este documento están encaminados al diseño de un nuevo modelo de negocios que responda a las necesidades actuales de los empresarios y sea capaz de generar utilidades.

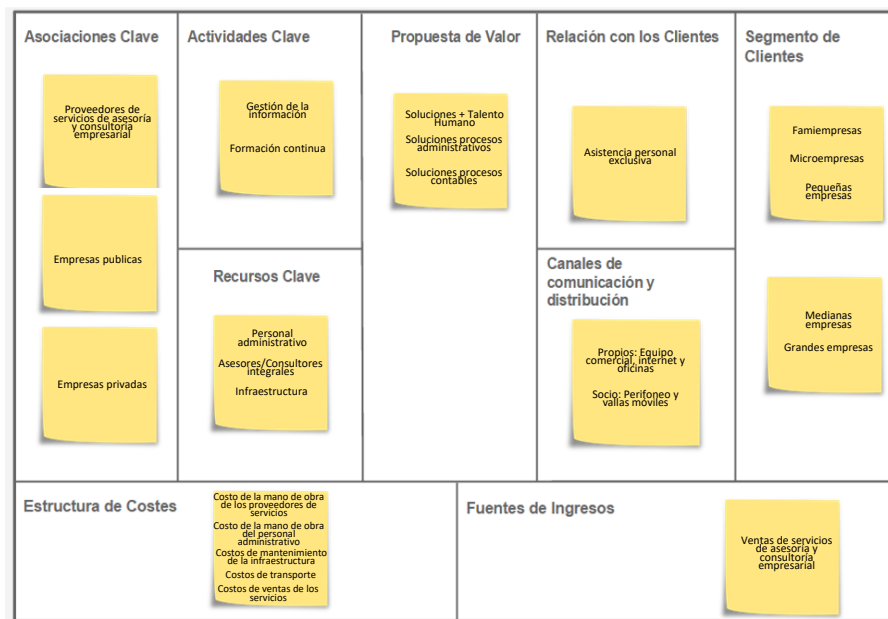
4. Validación y análisis de resultados

A partir de la metodología empleada en el capítulo III, encaminada al diseño de la propuesta, bajo la metodología de Osterwalder, A., & Pigneur (2009), se muestra en el presente capítulo, el nuevo modelo de negocio de la unidad de Fomento empresarial de Comfandi regional Buga. Se tomará como base los resultados obtenidos del análisis comparativo realizado, para así, especificar las actividades que se deben desarrollar dentro de cada uno de los elementos que componen el nuevo modelo de negocios.

4.1. Nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial

A continuación en la **figura 9** se ilustra el nuevo modelo de negocios para la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga y se realiza una descripción de cada uno de los 9 elementos que lo componen.

Figura 9. Nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga.

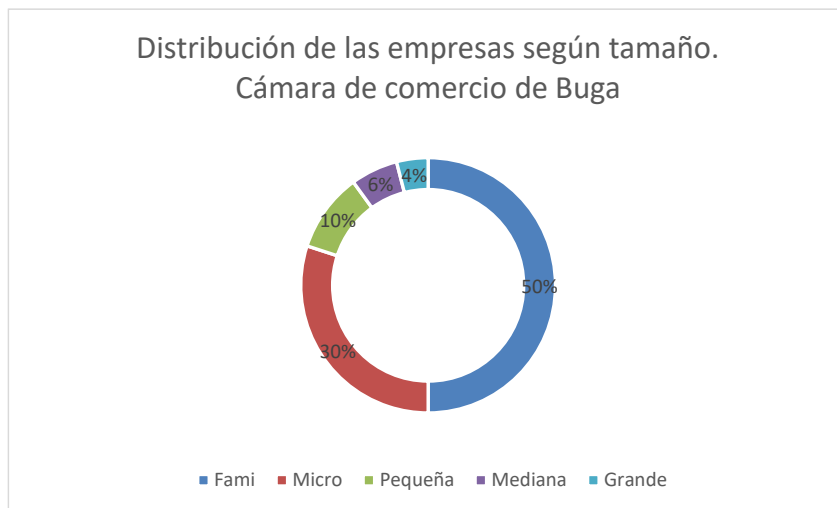


Fuente. Propia

4.1.1. Segmentos de mercado

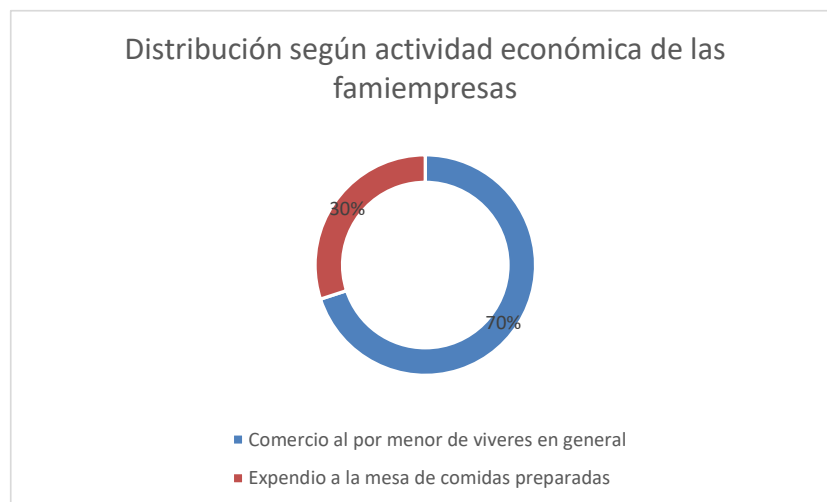
Los segmentos específicos de mercado a los cuales se va a dirigir la propuesta de valor están determinados con base en el último estudio de mercado desarrollado por la Cámara de Comercio de Buga y se dividen por su tamaño, actividad económica y expectativas de crecimiento, como se muestra a continuación:

Grafico 9. Distribución de las empresas según tamaño. Cámara de comercio de Buga



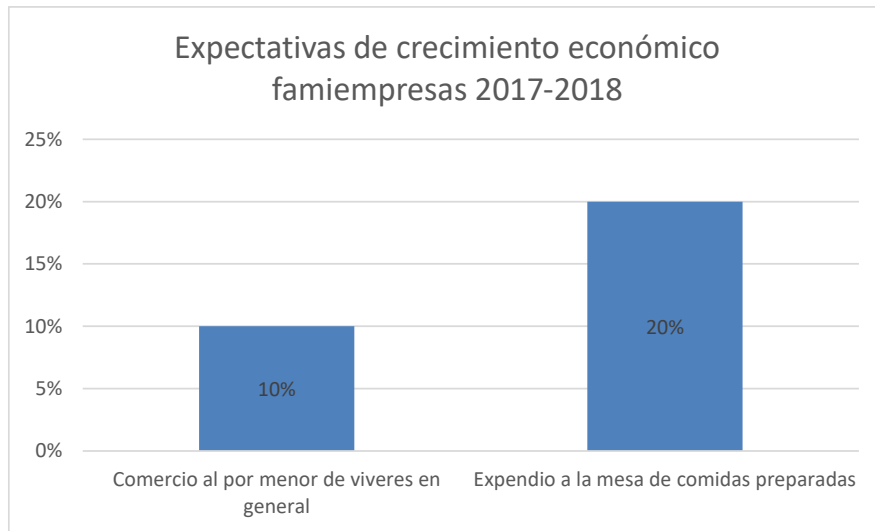
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 10. Distribución según actividad económica de las Famiempresas



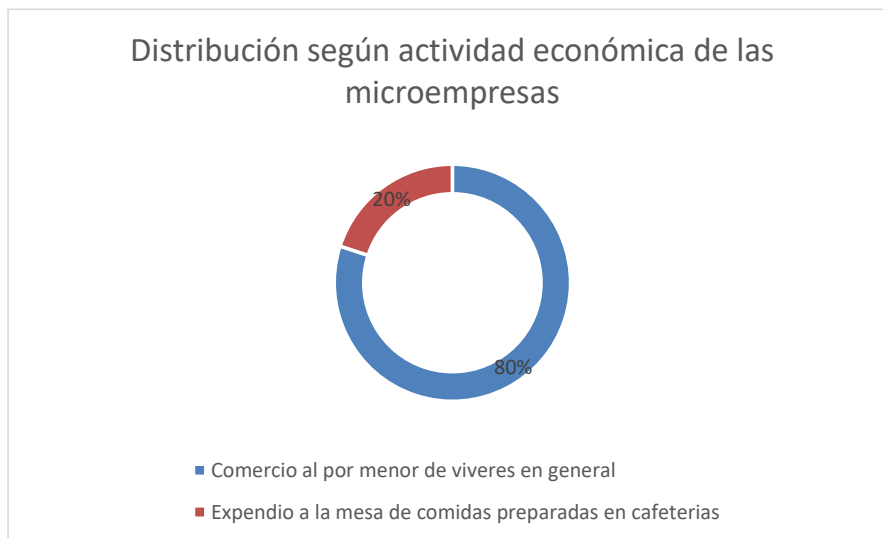
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 11. Expectativas de crecimiento económico Famiempresas 2017-2018



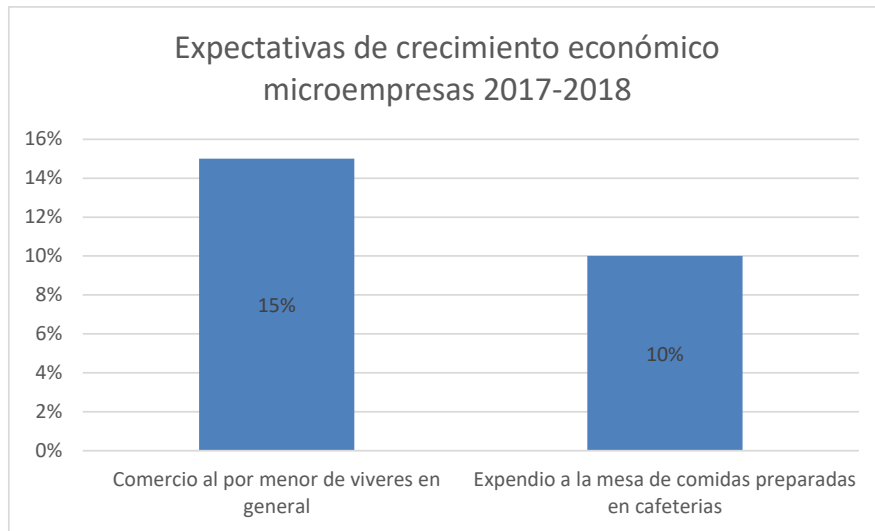
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 12. Distribución según actividad económica de las microempresas



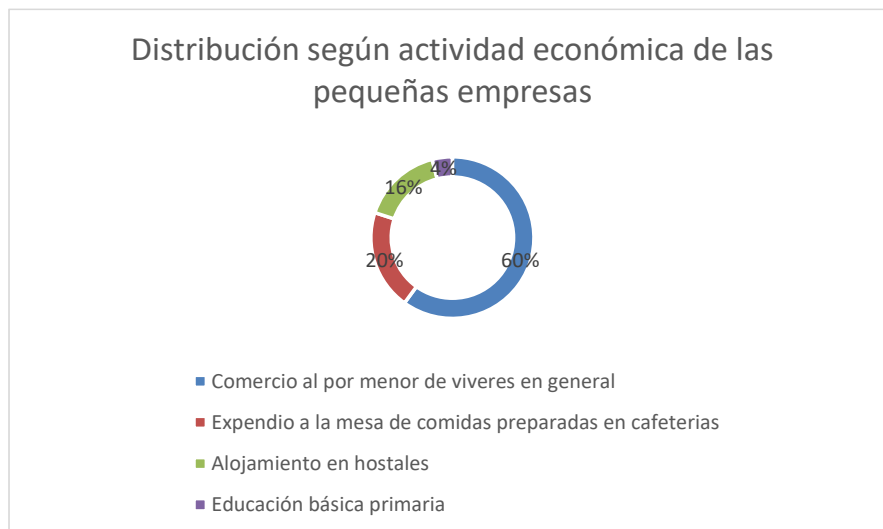
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 13. Expectativas de crecimiento económico microempresas 2017-2018



Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 14. Distribución según actividad económica de las pequeñas empresas



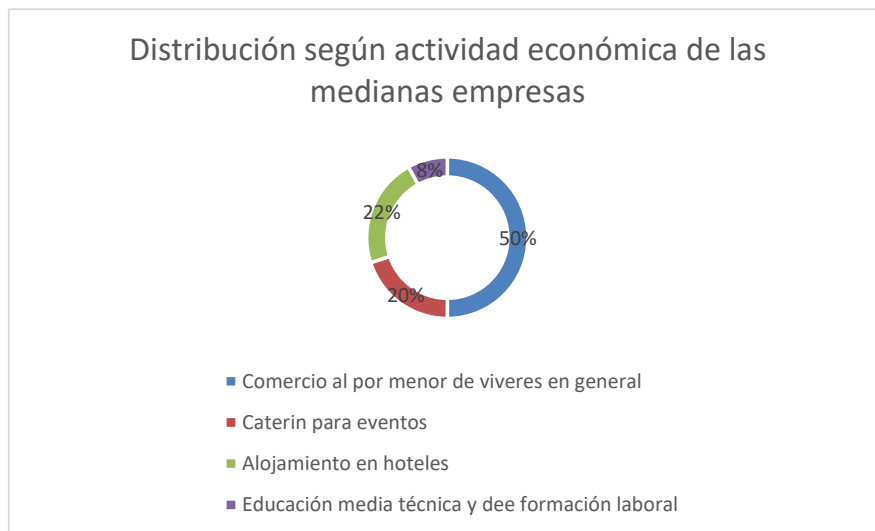
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 15. Expectativas de crecimiento económico pequeñas empresas 2017-2018



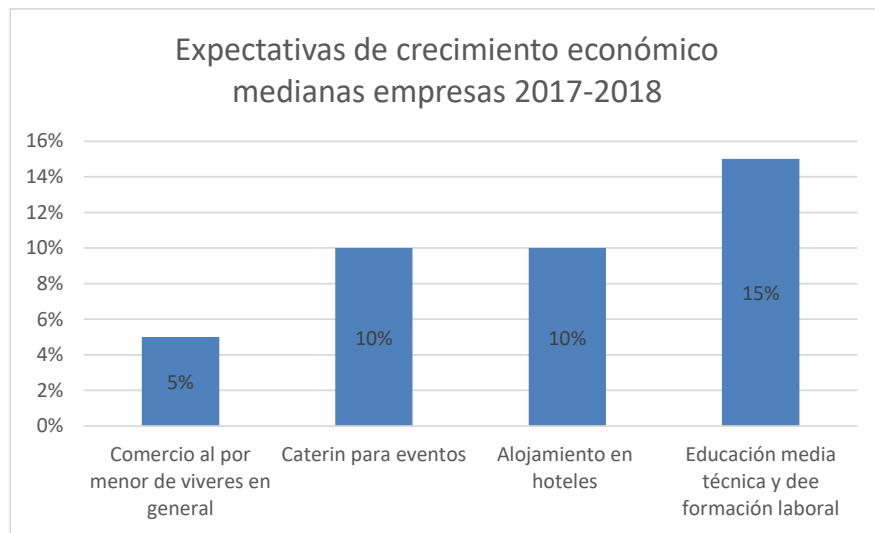
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 16. Distribución según actividad económica de las medianas empresas



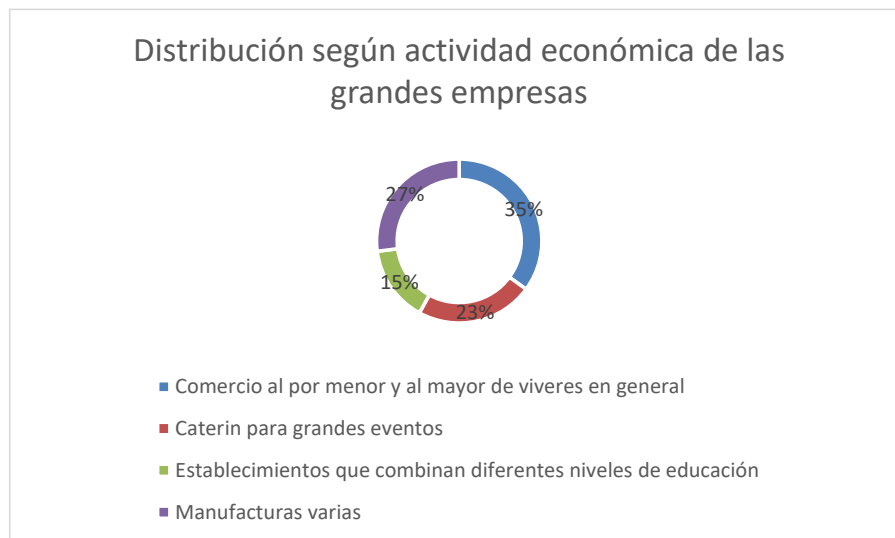
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 17. Expectativas de crecimiento económico medianas empresas 2017-2018



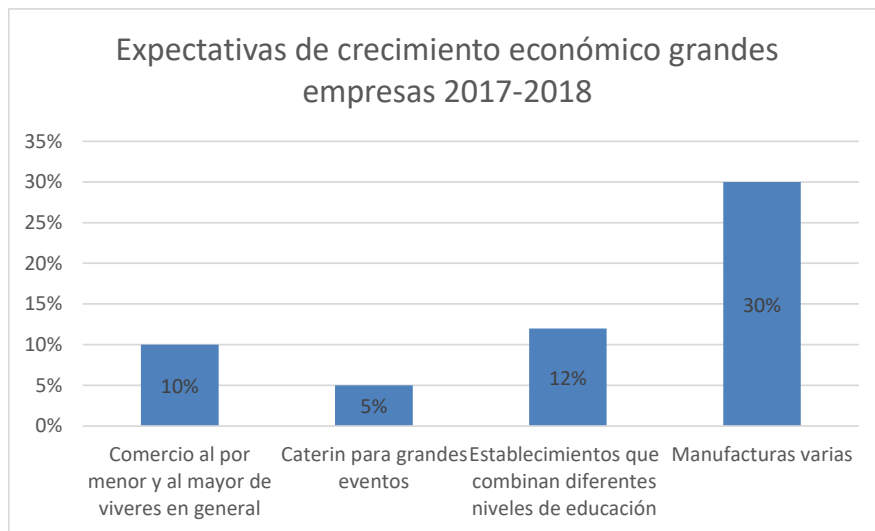
Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 18. Distribución según actividad económica de las grandes empresas



Fuente. Cámara de comercio de Buga

Grafico 19. Expectativas de crecimiento económico grandes empresas 2017-2018



Fuente. Cámara de comercio de Buga

La identificación de los clientes más importantes se realiza tomando como base el tamaño de la empresa, la actividad económica y las expectativas de crecimiento económico del sector en la cual se encuentra: 4% grandes empresas dedicadas al comercio al por menor y al por mayor de víveres en general, catering para grandes eventos, establecimientos que combinan diferentes niveles de educación y Manufacturas varias, y el 6% medianas empresas dedicadas al comercio al por menor de víveres en general, alojamiento en hoteles y educación media técnica y de formación laboral.

4.1.2. Propuesta de valor

Se conservarán dentro de la propuesta de valor actual del modelo de negocios, los servicios que conforman el portfolio de + Talento humano: Programa de clima laboral, preselección de personal y visitas domiciliarias, evaluación de desempeño, diseño de perfiles cargos y funciones, plan empresarial y reactívale.

Para adaptar la propuesta de valor a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado, se ofrecerán los siguientes servicios:

TALENTO HUMANO

- **Capacitación y entrenamiento:** Este nuevo servicio busca generar procesos de aprendizaje continuo en las organizaciones y lograr que el talento humano desarrolle las competencias necesarias para el cumplimiento de las metas del negocio.

A continuación se muestra las etapas que se desarrollaran en la prestación del servicio:

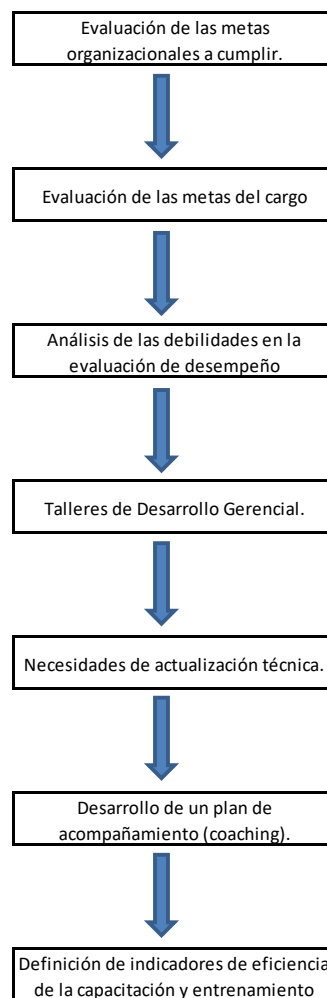


Figura 10. Etapas para el desarrollo del servicio de capacitación y entrenamiento. Fuente propia

- **Compensación y beneficios:** Este nuevo servicio busca garantizar una estructura salarial dentro de las empresas, que permita mantener la equidad interna y la competitividad externa en la compensación y beneficios de los equipos de trabajo, atrayendo y reteniendo el talento que requiere la organización.

Se lleva a cabo un proceso en que la remuneración estratégica es de acuerdo con los lineamientos de la compañía y se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes etapas:

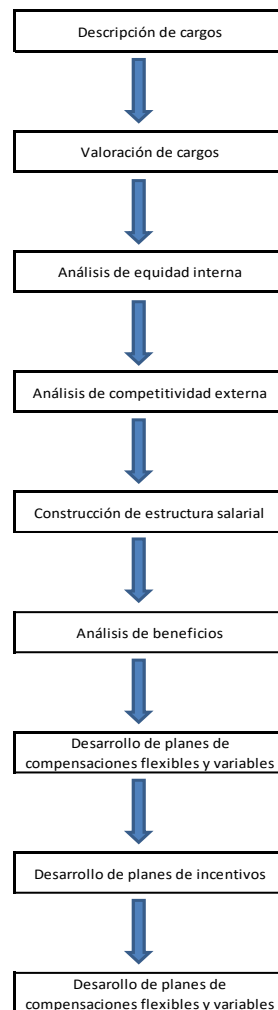


Figura 11. Etapas para el desarrollo del servicio de compensación y beneficios.

Fuente propia

- **Cambio Organizacional:** El objetivo de este nuevo servicio es que las organizaciones estén en constante evolución, brindándole una estrategia de cambio organizacional que apalanque la transición y garantice el éxito y la sostenibilidad. El desarrollo de este servicio comprende las siguientes etapas:

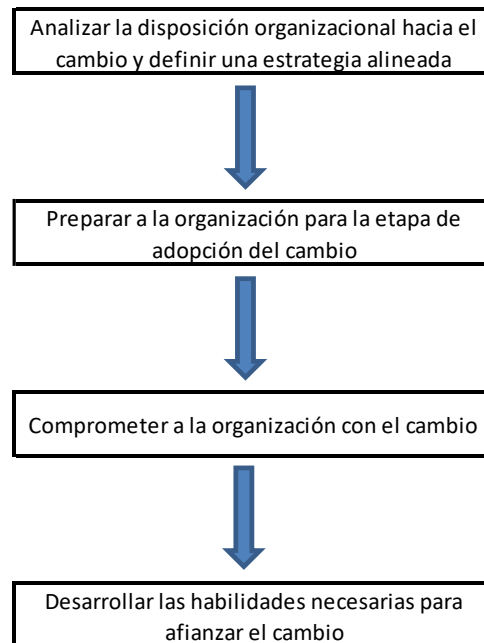


Figura 12. Etapas para el desarrollo del servicio de cambio organizacional. Fuente propia

- **Bienestar ocupacional:** Este servicio busca ayudar a los empresarios a dar respuesta a los requerimientos de ley contemplados en el 1443 de 2014, por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Este servicio se desarrolla de acuerdo con los requisitos contemplados en dicho decreto en cuanto siguiendo las siguientes etapas:

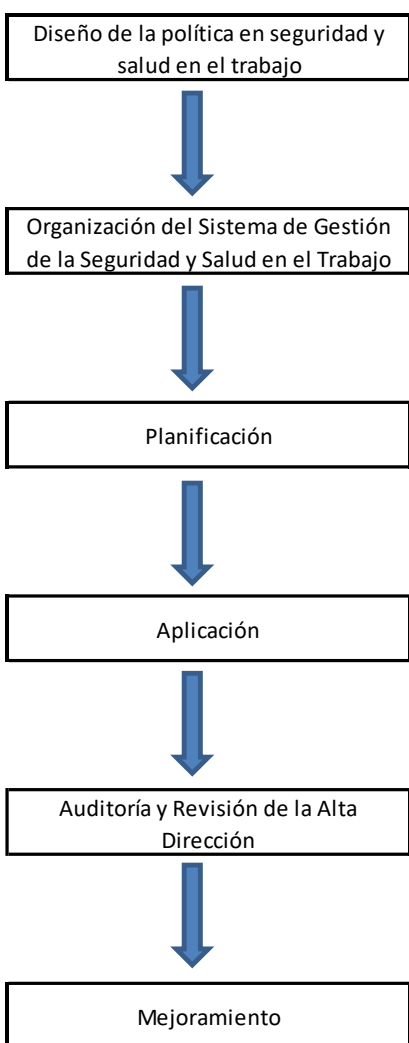


Figura 13. Etapas para el desarrollo del servicio de bienestar ocupacional. Fuente propia

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- **Facturación y recaudo:** Este servicio está diseñado para capacitar a los responsables del proceso para la adecuada facturación, recaudo de dinero y la liquidación de los impuestos, garantizando prontitud en su presentación y exactitud en su contabilización. Para el desarrollo del servicio se seguirán las siguientes etapas:

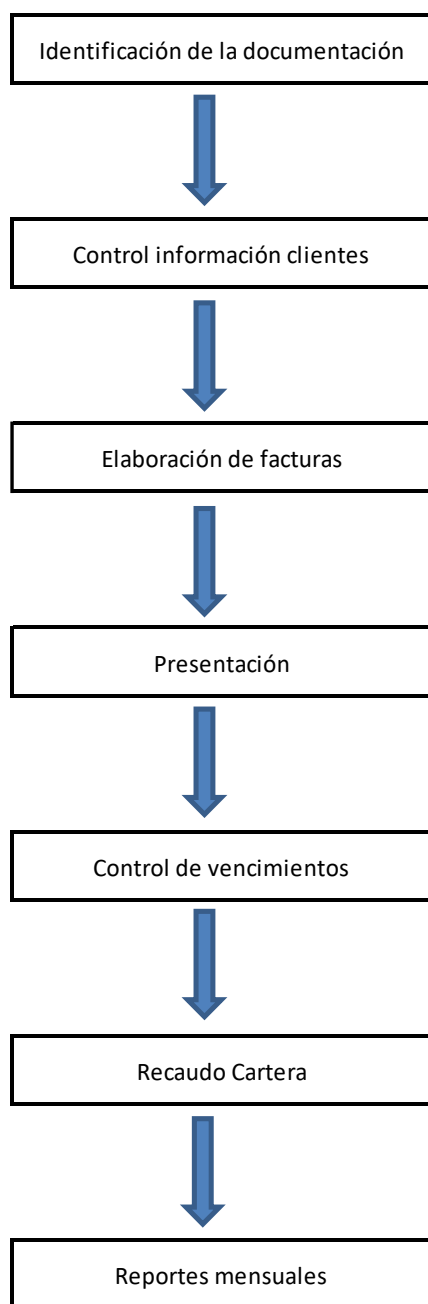


Figura 14. Etapas para el desarrollo del servicio de facturación y recaudo. Fuente propia

PROCESOS CONTABLES

- **Contabilidad:** Este servicio está diseñado para que las empresas siempre tengan al día la información contable y tributaria exigida por ley. Se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes etapas:

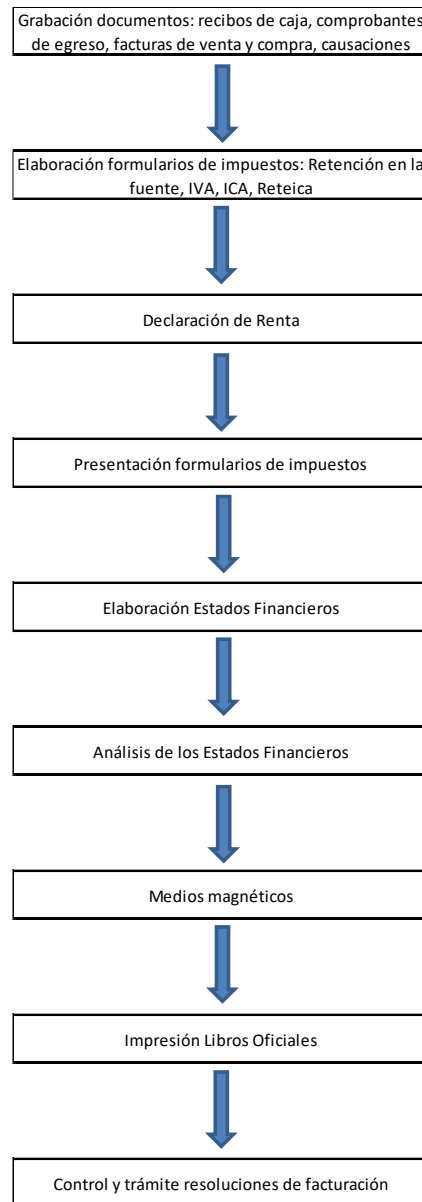


Figura 15. Etapas para el desarrollo del servicio de contabilidad. Fuente propia

4.1.2.1. Propuesta de valor según segmento

La propuesta de valor se ofrecerá a los diferentes segmentos de mercado como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Distribución de la propuesta de valor según segmento

SERVICIOS	Famiempresa		Microempresa		Pequeña empresa				Mediana empresa				Gran empresa			
	Comercio al por menor de viveres en general	Expendio a la mesa de comidas preparadas	Comercio al por menor de viveres en general	Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafeterías	Comercio al por menor de viveres en general	Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafeterías	Alojamiento en hostales	Educación básica primaria	Comercio al por menor de viveres en general	Caterin para eventos	Alojamiento en hoteles	Educación media técnica y dee formación laboral	Comercio al por menor y al mayor de viveres en general	Caterin para grandes eventos	Establecimien tos que combinan diferentes niveles de	Manufacturas varias
TALENTO HUMANO																
Capacitación y entrenamiento																
Compensación y beneficios																
Cambio Organizacional																
Bienestar ocupacional																
PROCESOS ADMINISTRATIVOS																
Facturación y recaudo																
PROCESOS CONTABLES																
Contabilidad																

	Si
	No

Fuente. Propia

4.1.3. Canales

El tipo de canal de comunicación a utilizar será de forma directa a través de canales propios con un equipo comercial, ventas a través de la internet y en la oficina de la unidad de fomento empresarial de Comfandi, ubicada en el municipio de Buga y a través de un socio, mediante la utilización de servicios de perifoneo y vallas móviles. El proceso de comunicación, seguirá las siguientes etapas:

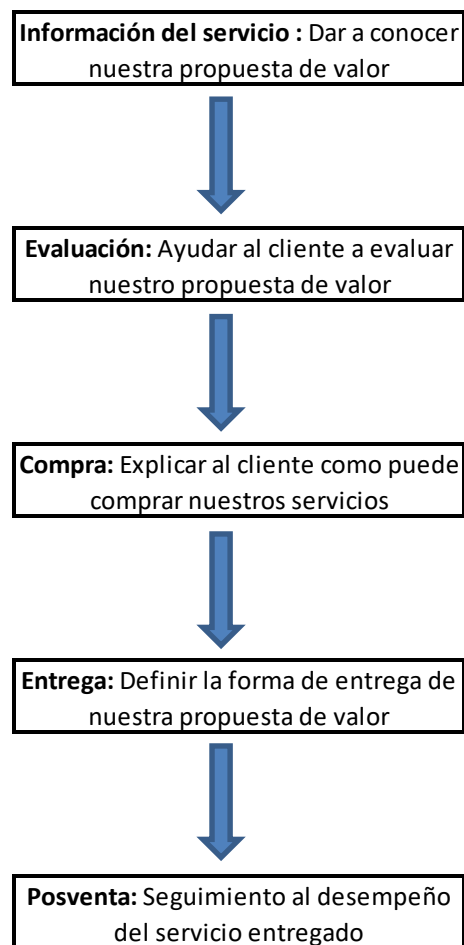


Figura 16. Etapas para el desarrollo de la comunicación con el cliente. Fuente propia

4.1.3.1. Tipo de canal a utilizar según segmento

A continuación se identifica mediante una “X”, el tipo de canal a utilizar según el segmento y actividad económica del cliente.

		TIPO DE CANAL				
		Propio			Socio	
		Equipo comercial	Ventas en internet	Oficinas	Perifoneo	Vallas móviles
Famiempresa	Comercio al por menor de viveres en general	X	X	X	X	
	Expendio a la mesa de comidas preparadas	X	X	X	X	
Microempresa	Comercio al por menor de viveres en general	X	X	X	X	X
	Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafeterías	X	X	X	X	X
Pequeña empresa	Comercio al por menor de viveres en general	X	X	X	X	X
	Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafeterías	X	X	X	X	X
	Alojamiento en hostales	X	X	X	X	X
	Educación básica primaria	X	X	X	X	X
Mediana empresa	Comercio al por menor de viveres en general	X	X	X		X
	Caterin para eventos	X	X	X		X
	Alojamiento en hoteles	X	X	X		X
	Educación media técnica y de formación laboral	X	X	X		X
Gran empresa	Comercio al por menor y al mayor de viveres en general	X	X	X		X
	Caterin para grandes eventos	X	X	X		X
	Establecimientos que combinan diferentes niveles de educación	X	X	X		X
	Manufacturas varias	X	X	X		X

Cuadro 6. Tipo de canal a utilizar según tamaño y actividad comercial. Fuente propia

4.1.4. Relaciones con los clientes

El tipo de relación a emplear es asistencia personal exclusiva, en la cual se tendrá un asesor comercial por cada uno de los segmentos según el tamaño de las empresas, para la ejecución de las etapas diseñadas en el relacionamiento con los clientes como parte de los canales de comunicación (véase figura 16), dedicándose solamente al cliente para crear una relación más íntima y profunda que permita a través de la confianza y el respeto generar una venta efectiva. Resulta de vital importancia, obtener retroalimentación mensual a través de las herramientas de medición de satisfacción que hacen parte del SGI.

4.1.5. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos es el aporte patronal del 4%. Se espera en el mediano plazo, que con la incorporación de nuevos servicios a la propuesta de valor, la unidad deje de depender de la partida asignada a la unidad por concepto de aportes patronales y del subsidio que le aportan las otras unidades de negocio de la caja de compensación. A continuación se presenta una proyección de las ventas en el nuevo modelo de negocio de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En millones de pesos

	2018											
Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos de mercadeo social	\$ 37.006.305	\$ 42.002.156	\$ 47.672.447	\$ 54.108.227	\$ 61.412.838	\$ 69.703.571	\$ 79.113.553	\$ 89.793.882	\$ 101.916.057	\$ 115.674.724	\$ 131.290.812	\$ 149.015.072
Aportes afiliados	\$ 27.999.657	\$ 31.135.618	\$ 34.622.808	\$ 38.500.562	\$ 42.812.625	\$ 47.607.639	\$ 52.939.695	\$ 58.868.940	\$ 65.462.262	\$ 72.794.035	\$ 80.946.967	\$ 90.013.027
Ingresos por servicios Fomento empresarial	\$ 24.850.525	\$ 29.820.630	\$ 34.293.725	\$ 39.437.784	\$ 45.353.451	\$ 52.156.469	\$ 59.979.939	\$ 68.976.930	\$ 79.323.469	\$ 91.221.990	\$ 104.905.288	\$ 120.641.082
Otros ingresos no operacionales	\$ 2.833.520	\$ 3.740.246	\$ 4.937.125	\$ 6.517.005	\$ 8.602.446	\$ 11.355.229	\$ 14.988.902	\$ 19.785.351	\$ 26.116.664	\$ 34.473.996	\$ 45.505.675	\$ 60.067.490
	\$ 92.690.006	\$ 106.698.650	\$ 121.526.104	\$ 138.563.577	\$ 158.181.360	\$ 180.822.908	\$ 207.022.089	\$ 237.425.104	\$ 272.818.451	\$ 314.164.745	\$ 362.648.742	\$ 419.736.671
Egresos												
Costo de la mercancía vendida	\$ 29.893.473	\$ 33.779.624	\$ 38.170.975	\$ 43.133.202	\$ 48.740.518	\$ 55.076.786	\$ 62.236.768	\$ 70.327.548	\$ 79.470.129	\$ 89.801.246	\$ 101.475.408	\$ 114.667.211
Subsidio en dinero	\$ 10.068.860	\$ 10.572.303	\$ 11.100.919	\$ 11.655.964	\$ 12.238.763	\$ 12.850.701	\$ 13.493.236	\$ 14.167.898	\$ 14.876.293	\$ 15.620.107	\$ 16.401.112	\$ 17.221.168
Subsidio en especie	\$ 843.936	\$ 1.215.268	\$ 1.749.986	\$ 2.519.979	\$ 3.628.770	\$ 5.225.429	\$ 7.524.618	\$ 10.835.450	\$ 15.603.048	\$ 22.468.389	\$ 32.354.481	\$ 46.590.452
Costo por servicios Fomento empresarial	\$ 21.307.263	\$ 25.142.570	\$ 28.913.956	\$ 33.251.049	\$ 38.238.707	\$ 43.974.513	\$ 50.570.690	\$ 57.650.586	\$ 65.721.668	\$ 74.922.702	\$ 85.411.880	\$ 96.515.425
Gastos operacionales servicios Fomento empresarial	\$ 26.216.799	\$ 30.673.655	\$ 35.581.440	\$ 41.274.471	\$ 47.878.386	\$ 55.538.928	\$ 64.425.156	\$ 74.088.930	\$ 85.202.269	\$ 97.982.609	\$ 110.720.349	\$ 125.113.994
Apropiaciones	\$ 8.681.286	\$ 9.115.350	\$ 9.571.118	\$ 10.049.674	\$ 10.552.157	\$ 11.079.765	\$ 11.633.754	\$ 12.215.441	\$ 12.826.213	\$ 13.467.524	\$ 14.140.900	\$ 14.847.945
	\$ 97.011.618	\$ 110.498.772	\$ 125.088.394	\$ 141.884.340	\$ 161.277.302	\$ 183.746.122	\$ 209.884.222	\$ 239.285.853	\$ 273.699.621	\$ 314.262.578	\$ 360.504.130	\$ 414.956.195
Flujo de caja	-\$ 4.321.611	-\$ 3.800.121	-\$ 3.562.290	-\$ 3.320.763	-\$ 3.095.942	-\$ 2.923.214	-\$ 2.862.133	-\$ 1.860.749	-\$ 881.169	-\$ 97.833	\$ 2.144.612	\$ 4.780.476
Flujo de caja acumulado	-\$ 4.321.611	-\$ 8.121.733	-\$ 11.684.022	-\$ 15.004.785	-\$ 18.100.727	-\$ 21.023.941	-\$ 23.886.074	-\$ 25.746.823	-\$ 26.627.992	-\$ 26.725.825	-\$ 24.581.213	-\$ 19.800.738

Cuadro 7. Flujo de caja proyectado de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga. Fuente propia

El valor por hora de cada uno de los servicios, será establecido teniendo en cuenta la lista de precios fijos que ya posee la compañía y que responde a una tarifa competitiva basada en la tarifa promedio del mercado. Dependiendo del tamaño de la empresa, se ofrecerán las siguientes opciones de pago: contado, financiación a 6, 12 y 18 meses.

4.1.6. Recursos clave

Para ofrecer la propuesta de valor creada, llegar a los segmentos establecidos, establecer las relaciones con los clientes y percibir ingresos, el nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, contará con los siguientes recursos:

4.1.6.1. Recursos físicos

La unidad de fomento empresarial cuenta con instalaciones propias dotadas de equipos de cómputo y mobiliario. Se encuentra ubicada en el municipio de Buga, en la carrera 9 número 13 -115 y fue adquirida en el año 2014 como vivienda de uso residencial y posteriormente adecuada para ser utilizada comercialmente. La siguiente es una lista de las características que actualmente posee las instalaciones de la unidad:

- Parqueadero con una capacidad para 20 motocicletas. No posee parqueadero para automóviles.
- Sala de espera principal con capacidad para 25 personas
- Área de recepción con capacidad para 1 persona
- 4 oficinas : 1 oficina de coordinación regional, 2 oficinas para empleabilidad y 1 oficina para el gestor laboral
- 2 salones de formación con capacidad de 25 personas cada uno.

Se adecuará una sala de juntas dotada con medios audiovisuales y mobiliario (mesa de juntas, proyector, tablero acrílico), que servirá para atender a los clientes interesados en el portafolio de servicios de fomento empresarial, con el objetivo de

crear un espacio confortable, libre de interrupciones y ruidos que puedan perturbar la puesta en marcha del protocolo de relacionamiento con el cliente.

4.1.6.2. Recursos intelectuales

Se creará una base de datos de los clientes para hacer seguimiento a cada una de las propuestas de servicio entregadas, programar visitas para monitorear los resultados alcanzados e identificar necesidades secundarias que puedan generar una nueva venta.

La marca de Comfandi a través de su unidad de fomento empresarial, como empresa de asesoría y consultoría, será una de las prioridades hasta convertirse en el recurso más importante para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

4.1.6.3. Recursos humanos

De acuerdo con modelo planteado, se establece a continuación un organigrama que permite definir la estructura organizacional, su jerarquía y responsabilidad.

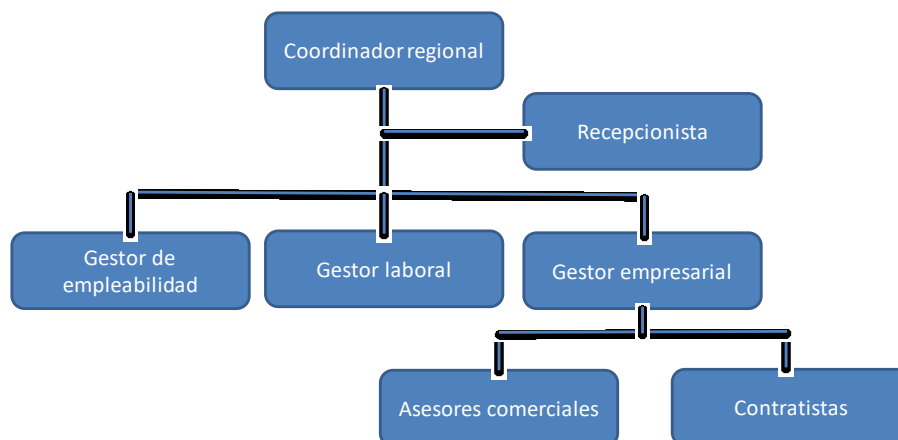


Figura 17. Organigrama unidad de fomento empresarial Comfandi regional Buga.
Fuente propia

- El coordinador regional tiene la responsabilidad de velar por el correcto funcionamiento de la unidad de negocios, la creación de servicios que estén acordes con las empresas afiliadas, compras y evaluación de los proveedores de servicios (contratistas).
- La recepcionista tiene la responsabilidad de recibir y redireccionar al gestor competente, todas las solicitudes, preguntas, quejas, reclamos y sugerencias que se presenten, inspeccionar y recibir los materiales adquiridos para el desarrollo de las actividades y velar por el inventario de los elementos utilizados en los procesos de formación, asesoría y/o consultoría empresarial.
- Los gestores de empleabilidad, son responsables de dar trámite a todas las solicitudes de las diferentes empresas en cuanto a necesidad de personal, mediante procesos de selección y evaluación.
- El gestor laboral está encargado de visitar a las empresas para inducir la demanda en cuanto a los servicios de empleabilidad.
- El gestor empresarial tiene la responsabilidad de coordinar a los asesores comerciales de la fami, micro, mediana, pequeña y gran empresa para dar cumplimiento al cronograma de visitas a las empresas afiliadas y al cumplimiento de las metas de venta. De igual forma tiene la responsabilidad de coordinar los contratistas para la adecuada prestación de los servicios y el aseguramiento de la calidad en los resultados.

4.1.7. Actividades clave

Al igual que los recursos clave, para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer las relaciones con los clientes y percibir ingresos, es necesario desarrollar unas actividades claves. Para el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, se tendrá una macro actividad clave denominada: Resolución de problemas.

Esta macro actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas de los clientes que conforman los segmentos de mercado a atender. Para ello se han estipulados dos actividades:

1. Gestión de la información: Esta actividad comprende la entrega de los servicios, el seguimiento al desempeño de las soluciones contratadas por los clientes,
2. Formación continua: Esta actividad comprende la apertura de espacios de formación para el gestor empresarial y los contratistas, como parte del desarrollo continuo de competencias claves para la mejora en la prestación de los servicios.

4.1.8. Asociaciones clave

Para optimizar el modelo de negocios, reducir los riesgos y adquirir recursos claves, se crearán alianzas estratégicas con empresas no competidoras y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. A continuación se muestra en el **cuadro 8** una lista de las empresas especificando los recursos y actividades claves que estos proveen.

	Empresa	Recursos claves	Actividades claves
No competidores	Instituciones de educación superior	Humanos Intelectuales	Formación continua
	Alcaldía municipal	Económicos Físicos Humanos	Colaboración interinstitucional Donaciones Promoción de servicios
	Cámara de comercio	Humanos Intelectuales	Colaboración interinstitucional Promoción de servicios
Relaciones cliente - proveedor	Contratistas	Humanos Intelectuales	Prestación de servicios

Cuadro 8. Lista de empresas, socias para el desarrollo del modelo. Fuente propia

4.1.9. Estructura de costes

Dentro de la estructura del modelo de negocios, los costos principales en los que se incurre para la creación, entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos son los costos por servicios de fomento empresarial que se dividen en:

- Costo de la mano de obra de los proveedores de servicios: Dentro de la estructura de costo del servicio, el costo de la mano de obra representa el 50% del valor del servicio. Esto se basa en una tabla de precios fijos, resultado de un estudio realizado por Comfandi para la creación de las tarifas para el pago de estos proveedores y la utilidad esperada para la unidad de negocios. Se conservará la aplicación de estas tarifas.
- Costo de la mano de obra del personal administrativo: La estructura salarial que define los salarios del personal administrativo de la unidad, es el resultado de una consultoría empresarial contratada por Comfandi a principios del año 2016.
- Costos de mantenimiento de la infraestructura: Son todos los costos relacionados con los servicios públicos y reparaciones locativas. Existe una base de proveedores de este tipo de servicios que son contratados directamente por la sede principal ubicada en la ciudad de Cali.
- Costos de transporte: Este costo esta asociado con los desplazamientos de los proveedores de servicios hasta las diferentes empresas para el desarrollo de la propuesta de valor. Existe una tabla de valores diseñada con base en las tarifas del transporte público intermunicipal. En los casos en donde no se registra ruta de transporte para la empresa contratante, se establece una tarifa de acuerdo con la distancia y el posible consumo de combustible del vehículo empleado. Se conservará la tabla de valores.
- Costos de ventas de los servicios: En este rubro se tiene en cuenta todas las actividades desarrolladas por los asesores comerciales y los insumos empleados para la comercialización.

4.1.10. Plan de implementación del nuevo modelo de negocios

Como estrategia para una adecuada implementación del modelo de negocios se presenta a continuación las actividades, el responsable y la frecuencia de ejecución.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECUENCIA DE EJECUCIÓN
Segmentos de mercado		
Segmentar el mercado según tamaño, actividad económica y expectativas de crecimiento	Coordinador regional	Semestral
Identificar de los clientes más importantes	Coordinador regional	Semestral
Propuesta de valor		
Incorporar los servicios: Capacitación y entrenamiento, compensación y beneficios, cambio organizacional, bienestar ocupacional, facturación y recaudo, contabilidad, teniendo en cuenta las etapas propuestas para su desarrollo.	Coordinador regional	Inmediato
Ejecutar las etapas propuestas para el desarrollo de los servicios	Asesores comerciales - Recepcionista	En cada servicio
Canales		
Ejecutar las etapas para el desarrollo de la comunicación con el cliente	Asesores comerciales - Recepcionista - Contratistas	En cada servicio
Emplear el tipo de canal según el segmento y actividad económica del cliente.	Gestor empresarial	Mensual
Relaciones con los clientes		
Garantizar una asistencia personal exclusiva en la prestación de los servicios	Gestor empresarial - Asesores comerciales - Contratistas	En cada servicio
Obtener retroalimentación a través de las herramientas de medición de satisfacción	Coordinador regional - Gestor empresarial	Mensual
Fuentes de ingresos		
Monitorear el cumplimiento de la proyección de ventas de la propuesta de valor	Coordinador regional - Gestor empresarial	Mensual
Garantizar la correcta aplicación de las tarifas de los servicios	Coordinador regional	Mensual
Recursos clave		
Garantizar la adecuada utilización de los recursos claves	Todo el personal - Incluye contratistas	Diario
Velar por el cumplimiento de las responsabilidades de cada integrante del equipo de trabajo	Coordinador regional	Diario
Actividades clave		
Garantizar una adecuada gestión de la información	Coordinador regional - Gestor empresarial - Contratistas	Diario
Asegurar la formación continua del equipo de trabajo	Coordinador regional	Mensual
Asociaciones clave		
Fortalecer las alizanzas con los no competidores	Coordinador regional	Mensual
Fortalecer las alizanzas con los proveedores de servicios	Coordinador regional - Gestor empresarial	Mensual
Estructura de costos		
Monitorear el comportamiento de los costos por servicios de fomento empresarial	Coordinador regional - Gestor empresarial	Mensual

Cuadro 9. Plan de implementación del modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga. Fuente propia

4.1.11. Conclusión

En este capítulo se efectuó la implementación del diseño propuesto en el tercer capítulo, realizando una descripción detallada de los nueve elementos del nuevo modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, así como los lineamientos básicos para una adecuada implementación, cuyo objetivo es la rentabilidad de la unidad y su mejora continua en el tiempo.

5. Conclusiones y recomendaciones

En éste último capítulo, se presentan las conclusiones finales del proyecto, los resultados obtenidos por cada objetivo propuesto en el capítulo uno, recomendaciones y la presentación de futuras líneas de investigación para la mejora del modelo de negocios.

5.1. Resultados por objetivos.

Los resultados derivados de la ejecución del proyecto teniendo en cuenta los objetivos propuestos, fueron:

- Mediante la aplicación de un método descriptivo se identificaron los elementos del modelo de negocio de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, que serían claves para posteriormente establecer su estado actual e iniciar el estudio de benchmarking.
- Se efectuó un diagnóstico de la situación actual de los elementos que conforman el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial de la caja de Compensación Comfandi regional Buga, mediante la aplicación de un método explicativo, logrando identificar como se relacionan para crear y capturar valor. Esta información se utilizó de base para la realización del estudio de benchmarking.
- Como parte del estudio de benchmarking, se realizó un análisis comparativo entre los elementos del modelo de negocios de Colsubsidio y los elementos de la unidad de fomento empresarial de Comfandi regional Buga, lo cual ayudo a determinar las brechas que ulteriormente se constituirían en los aspectos de mejora en el modelo de la unidad de Comfandi.
- Como resultado del estudio de benchmarking, se diseñó un nuevo modelo para la unidad de negocios de fomento empresarial Comfandi regional Buga y se propuso

un plan de implementación en el cual se detalla las actividades a realizar por cada uno de los elementos del nuevo modelo, el responsable y la frecuencia de ejecución.

5.2. Recomendaciones.

Monitorear con una frecuencia no menor a 6 meses, los cambios en las tendencias del mercado y como estos impactan los diferentes segmentos que atiende la unidad de fomento empresarial, con el propósito de dar una pronta y adecuada respuesta a las necesidades y expectativas de los empresarios.

Anualmente, actualizar el presente estudio siguiendo los lineamientos aquí propuestos, para dinamizar el modelo de negocios de la unidad de fomento empresarial y aprender de las mejores prácticas del sector.

Fortalecer el proceso de selección y vinculación de los contratistas que desarrollan la labor de asesoría empresarial, para mejorar la percepción de calidad de los usuarios del servicio.

Realizar como parte del servicio de posventa, una minuciosa revisión de la capacidad que se deja instalada en el usuario del servicio, con el objetivo de corregir desviaciones y mantener las mejoras en el tiempo.

Se debe fortalecer las alianzas estratégicas actuales e incrementar su número, para lograr una mayor difusión y posicionamiento de la marca de Comfandi como empresa de asesoría y consultoría empresarial.

Descentralizar la toma de decisiones en cuanto a la incorporación de nuevos servicios en la propuesta de valor de la unidad de fomento empresarial de Comfandi,

dejando de lado aspectos burocráticos de los procesos que ralentizan la adaptación del modelo a la dinámica del mercado.

5.3. Futuras líneas de investigación.

Para seguir enriqueciendo la presente investigación, se propone los siguientes temas:

1. Creación de un banco de datos en el cual las 43 Cajas de Compensación existentes en Colombia, registren las variaciones en sus modelos de negocio y los resultados alcanzados, con el objetivo de crear una dinámica que ayude al mejoramiento continuo del desempeño de estas empresas.
2. La creación de centros de investigación que ayuden a las Cajas de Compensación a identificar las tendencias del mercado, en cuanto a las necesidades de los micro, medianos y grandes empresarios, no solo en un contexto general, sino, de forma pormenorizada en el rango geográfico de acción de la unidad de negocios.
3. Crear eventos interinstitucionales para compartir prácticas en materia de asesoría y consultoría empresarial, en el cual se aborden las metodologías utilizadas y los logros alcanzados.

Bibliografía.

1. AL-DEBEI, M. M., EL-HADDADEH, R., & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems , 1-11
2. BADEN-FULLER, C., MACMILLAN, I., DEMIL, B. and LECOCQ, X. (2008) "Special issue call for papers: business models", Long Range Planning.
3. BOXWELL, Robert. (1995). Benchmarking: para competir con ventaja. Madrid: McGraw-Hill.
4. BRANDENBURGER, A. M. y STUART, H. (1996). Value-based Business Strategy. J. Econom. & Management Strategy, 5(1), 5-25.
5. CAMP, Robert. (1993) Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. México: Panorama
6. CASADESUS-MASANELL, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. Universia Business Review (04), 8-17
7. CHESBROUGH, H. & ROSENBLOOM, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555
8. Código de conducta de la American Productivity and Quality Center y la International Benchmarking Clearing house
9. David Weinberger, Christopher Locke y Doc Searls opinaron en 1998

10. DEMIL, B., & LECOCQ, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23), 86-107.
11. DRUCKER, PETER (1984) *The Temptation to Do Good*.
12. FINNIGAN, J. P. (1997). *Guía de benchmarking empresarial: técnicas esenciales para la nueva economía competitiva-cooperativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
13. GEORGE, G., & BOCK, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.
14. GIESEN, E., RIDDLEBERGER, E., CHRISTNER, R., & BELL, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy and Leadership* , 38 (4), 17-26
15. GURUTZE INTXAURBURU, Clemente, El " Benchmarking" aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de dirección y administración de empresas = Enpresen zuzendaritza eta administrazioako aldizkaria*, ISSN 1135-2051, Nº 17, 2010, págs. 33-46
16. GURUTZE INTXAURBURU, Clemente. El benchmarking o las mejores prácticas en la gestión de la seguridad y la salud laboral. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, ISSN 1698-6881, Nº. 55, 2008, págs. 14-21
17. GURUTZE INTXAURBURU, Clemente y OCHOA Carlos Laburu, Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de dirección y administración de*

empresas = Enpresen zuzendaritza eta administrazioarako aldizkaria, ISSN 1135-2051, Nº 12, 2005, págs. 73-104

18. HALME, M., ANTONEN, M., KUISMA, M., KONTONIEMI, N., & HEINO, E. (2007). Business models for material efficiency services: Conceptualization and application. *Ecological Economics* , 63, 126-137

19. JACKSON Y LUND (2000a:8)

20. KAISER, A. (1995). *Guía práctica de benchmarking*. Madrid: Díaz de Santos.

21. KELESSIDIS V. (2000), *Benchmarking*, Thessaloniki Technology Park

22. KOTLER Y ARMSTRONG, autores del libro "Fundamentos de Marketing"

23. MICHAEL PORTER (1985)

24. MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.

25. MARTÍNEZ. 2007

26. MORRIS, L. (2009). Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science* , 1 (4), 191-204

27. OKKONEN, L., & SUHONEN, N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy* , 38, 3443–3452.

28. OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2009). *Business Model Generation*.

29. PETROVIC, O., KITTL, C., and TEKSTEN, D. (2001) Developing Business Models for eBusiness, Proceedings of the International conference on Electronic Commerce.
30. RAJALA, R., and WESTERLUND, M. (2005) Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry, 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, 1- 15.
31. RICART, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23), 12-25.
32. SALAS-FUMÁS, V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review* , 122-143.
33. SHAFFER, SMITH Y LINDER, 2005)
34. SOSNA, M., TREVINO- Rodríguez, R. N., & RAMAKRISHNA, S. (2009). Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse. *Universia Business Review* (23), 56-69.
35. SVEJENOVA, S., PLANELLAS, M., & VIVES, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning* , 43, 408-430.
36. TIMMERS, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8
37. (Ucaktürk, y Bekmezci, 2011)

38. VIVES, L., & SVEJENOVA, S. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review* (23), 70-85.
39. SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1994.
40. STONER, J. y FREEMAN, E. Administración. 5ta. Edición, México, Prentice Hall. 1994.
41. WIKSTRÖM, K., ARTTO, K., KUJALA, J., & SÖDERLUND, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management* , 28, 832–841.
42. ZOTT, C., & AMIT, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23), 108-121

ANEXOS

ANEXO A. Comparativo para la selección del socio del Benchmarking.

Comparativo para la selección del socio del Benchmarking							
<p>El presente formulario esta diseñado para establecer el cumplimiento de una serie de factores que son considerados por el autor como claves para realizar una comparación objetiva entre unidades de negocios.</p> <p>Para ello se asignan los siguientes criterios: Cumple / No cumple</p>							
	Calificación para el criterio	Colsubsidio		Compensar		Cafam	
		Cumple	No cumple	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
1	¿La unidad de negocios de Fomento empresarial cuenta con una estructura orgánica definida?	X		X		X	
2	¿Posee instalaciones propias?	X		X			X
3	¿Tiene identificado cuáles son las actividades y procesos clave en su modelo de negocio?	X			X	X	
4	¿Tiene claramente identificado qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?	X		X		X	
5	¿Actualmente posee alianzas estratégicas?	X		X		X	
6	¿Cuentan con estrategias de gestión de relaciones con el cliente?	X			X	X	
7	¿Tiene claramente definidos los segmentos de mercado ?	X		X		X	
8	¿La unidad de negocios tiene claramente definida su estructura de costos?	X		X		X	
9	¿La unidad de negocios tiene claramente definida su estructura de ingresos?	X			X		X